



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ
INSTITUTO DE ENGENHARIA E GEOCIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL
E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO**

TATIANE MIEKO DE SOUSA CHIBA

**A PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO
DE RECURSOS FINANCEIROS NO ÂMBITO DA PÓS-GRADUAÇÃO DE UMA
UNIVERSIDADE DA REGIÃO AMAZÔNICA: ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ E A GESTÃO DE RECURSO
CENTRALIZADO PROAP**

**SANTARÉM
2024**

TATIANE MIEKO DE SOUSA CHIBA

A PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NO ÂMBITO DA PÓS-GRADUAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE DA REGIÃO AMAZÔNICA: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ E A GESTÃO DE RECURSO CENTRALIZADO PROAP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT – Ponto Focal Ufopa.

Orientador:

Prof. Dr. Antônio do Socorro Ferreira Pinheiro

Coorientadora:

Profa. Dra. Carla Marina Costa Paxiúba

**SANTARÉM
2024**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/UFOPA

- C532p Chiba, Tatiane Mieko de Sousa
A perspectiva de inovação na administração pública e a gestão de recursos financeiros no âmbito da pós-graduação de uma universidade da região amazônica: estudo de caso da Universidade Federal do Oeste do Pará e a gestão de recurso centralizado PROAP./ Tatiane Mieko de Sousa Chiba. - Santarém, 2024.
101 p. : il.
Inclui bibliografias.

Orientador: Antônio do Socorro Ferreira Pinheiro.
Coorientadora: Carla Marina Costa Paxiúba.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Oeste do Pará, Instituto de Engenharia e Geociências, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

1. Recursos - pós-graduação. 2. Business intelligence. 3. Governança. I. Pinheiro, Antônio do Socorro Ferreira, *orient.* II. Paxiúba, Carla Marina Costa, *coorient.* III. Título.

CDD: 23 ed. 378.106098115

Bibliotecária - Documentalista: Cátia Alvarez – CRB/2 843

TATIANE MIEKO DE SOUSA CHIBA

A PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NO ÂMBITO DA PÓS-GRADUAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE DA REGIÃO AMAZÔNICA: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ E A GESTÃO DE RECURSO CENTRALIZADO PROAP

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNIT-Ponto Focal Ufopa.

Aprovada em 23 de fevereiro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio do Socorro Ferreira Pinheiro
Presidente da Banca - Docente de Ponto Focal do PROFNIT/UFOPA
Presidente – Membro Interno

Profa. Dra. Kelly Christina Ferreira Castro
Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica/UFOPA
Membro do Setor Profissional Impactado pelo TCC

Prof. Dr. Rogério Ruas Machado
Docente do Ponto Focal do PROFNIT/UNIFESSPA
Membro Externo

Prof. Dr. José Roberto Branco Ramos Filho
Docente de Ponto Focal do PROFNIT/UFOPA
Membro Interno

Profa. Dra. Carla Marina Costa Paxiúba
Docente de Ponto Focal do PROFNIT/UFOPA
Coorientadora – Membro Interno

DEDICATÓRIA

Ao meu amado esposo Arey José de Freitas Junior e à nossa linda princesa Bárbara Matsue Chiba de Freitas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus, por me ter proporcionado a oportunidade de cursar e finalizar este Programa de Pós-Graduação, me dando saúde e forças em todo momento e me amparando quando necessário.

Ao meu amado esposo, Arey José de Freitas Junior, que ao seu lado, me apoiando, incentivando, dando suporte e amando ao longo dos anos, consigo realizar coisas extraordinárias.

À nossa amada filha Bárbara Matsue Chiba de Freitas, que apesar de ainda ser pequenina, me faz sentir única, gigante e super heroína. Toda nossa troca de amor me dá forças todos os dias para enfrentar os desafios.

Aos meus pais Toshimi Chiba e Vera Lucia de Sousa Chiba, e aos meus sogros, Arey José de Freitas e Maria do Carmo da Silva Freitas, pelo amor, carinho, incentivo e cuidado.

Às minhas irmãs Patrícia, Adriana e Bianca, cunhados Elliank e Edisio, e sobrinhos Rian, Mateus, Matias, Hikaru e Haruki pelo amor, carinho e horas de diversão juntos em família e principalmente com as crianças.

As minhas tias Etsuko, Kyoko e Sonia Yoshiko pelos cuidados, ensinamentos, suporte e incentivos em relação aos estudos.

Aos meus avós paternos Inkei Chiba (*in memoriam*) e Matsue Chiba (*in memoriam*) e meu avô materno Luiz Ferreira Saraiva (*in memoriam*), por serem exemplos de pessoas guerreiras e sonhadoras, imigrantes e migrante, que lutaram por um futuro melhor para suas famílias e foram incentivadores da Educação como meio transformador para seus netos.

Aos meus queridos amigos, por também me apoiarem durante este curso, me darem suporte emocional e me animarem com todas as nossas trocas.

A todos os docentes e técnicos, servidores do PROFNIT, Ponto Focal Ufopa, em especial aos meus orientadores, Prof. Dr. Antônio Pinheiro e a Profa. Dra. Carla Marina Costa Paxiúba.

A todos os meus colegas e companheiros da Turma PROFNIT/Ufopa 2021, muito especiais por compartilharem desta jornada. E que apesar de não termos tido contato presencialmente, devido a pandemia de Covid-19, estiveram presentes de forma única nesta fase.

À Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (Fortec), que é a responsável do PROFNIT junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

À Universidade Federal do Oeste do Pará, por me proporcionar a oportunidade, como servidora, de cursar este Programa de Mestrado. E aos meus colegas de setor Proppit/Ufopa, pelos incentivos e ajudas prestadas durante este processo.

Ao colega de Ufopa, Ediclei dos Santos Oliveira, por incentivar e contribuir com este projeto, assessorando e facilitando a criação do painel *Beta* de acompanhamento orçamentário.

Por fim e não menos importante, aos Examinadores das Bancas de Qualificação e de Defesa deste trabalho, Profa. Dra. Kelly Christina Ferreira Castro, Prof. Dr. Rogério Ruas Machado e Prof. Dr. José Roberto Branco Ramos Filho, pelas contribuições fundamentais para finalização deste e entrega da pesquisa.

EPÍGRAFE

*“O cientista não é o homem que fornece as verdadeiras respostas, é quem faz as verdadeiras perguntas”
(Claude Lévi-Strauss)*

CHIBA, Tatiane Mieko de Sousa Chiba. **A PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NO ÂMBITO DA PÓS-GRADUAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE DA REGIÃO AMAZÔNICA: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ E A GESTÃO DE RECURSO CENTRALIZADO PROAP 2024**. 99 f. Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) – Instituto de Engenharia e Geociências. Universidade Federal do Oeste do Pará, Santarém, 2024.

RESUMO

O trabalho apresenta um estudo de caso sobre a Inovação na Administração Pública e a relação com o a Educação Superior do Brasil, usando como referência a Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa) e propõe novas formas de otimizar a gestão, acompanhamento e uso dos recursos financeiros da Pós-Graduação. A abordagem metodológica ocorreu de forma qualitativa, com uso de uma base bibliográfica e documental, e auxílio de informantes qualificados (coordenação e secretarias dos programas de Pós-Graduação, Diretoria de Pós-Graduação, Diretoria de Planejamento e Diretoria de Avaliação e Informações Institucionais da Ufopa). No aspecto teórico destaca-se as limitações financeiras no financiamento da Educação Superior, direcionada a Pós-Graduação no Brasil, somado as limitações internas na aplicação dos recursos; no aspecto prático a instrumentalização para uso dos recursos e, com isso, impactar, de forma positiva, o uso de recursos por docentes e discentes, o que repercutirá de forma positiva na sociedade. Há pouca literatura que analise e discuta a inovação na gestão de recursos na Pós-Graduação, somado a isso identifica-se entraves para o avanço da inovação na gestão pública federal nessa área, e isso ganha maior relevo pois, ao longo do tempo, vê-se oscilações, no financiamento da educação superior pública e isso impacta a pós-graduação com a redução da aplicação de recursos. Assim o resultado do trabalho se expressa na apresentação de um manual e painel informativo *online* utilizando sistemas *Business Intelligence* (BI) para o acompanhamento do uso dos recursos; auxílio aos programas de Pós-Graduação no uso dos seus recursos financeiros, como elemento de gestão e inovação no setor educacional público federal, e Governança pública.

Palavras-Chave: *Recursos na pós-graduação. Business Intelligence. Governança*

CHIBA, Tatiane Mieko de Sousa Chiba **A PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NO ÂMBITO DA PÓS-GRADUAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE DA REGIÃO AMAZÔNICA: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ E A GESTÃO DE RECURSO CENTRALIZADO PROAP 2024.** 99f. Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) – Instituto De Engenharia e Geociências. Universidade Federal do Oeste do Pará, Santarém, 2024.

ABSTRACT

The paper presents a study on Innovation in Public Administration and the relationship with Higher Education in Brazil, using the Federal University of Western Pará (Ufopa) as a reference, and proposes new ways of optimizing the management, monitoring and use of Postgraduate financial resources in this case study. The methodological approach was qualitative, using a bibliographic and documentary base, and the help of qualified informants (coordination and secretariats of postgraduate programs, Postgraduate Directorate, Planning Directorate and Ufopa's Evaluation and Institutional Information Directorate). The theoretical aspect highlights the financial limitations in the financing of Higher Education, directed at Postgraduate Studies in Brazil, in addition to the internal limitations in the application of resources; in the practical aspect, the instrumentalization for the use of resources and, with this, positively impact the use of resources by teachers and students, which will have a positive impact on society. There is little literature that analyzes and discusses innovation in the management of resources in postgraduate studies. In addition, there are obstacles to the advancement of innovation in federal public management in this area, and this becomes more important because over time there have been fluctuations in the financing of public higher education and this has had an impact on postgraduate studies with a reduction in the application of resources. The study therefore proposes a manual and an online information panel using Business Intelligence (BI) systems to monitor the use of resources, to assist postgraduate programs in the use of their financial resources, as an element of management and innovation in the federal public education sector, and public governance.

Keywords: Postgraduate resources. Business Intelligence. Governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Aplicabilidade do projeto.....	26
Figura 2 - Funções administrativas.....	30
Figura 3 - Representação gráfica do modelo de excelência em gestão pública.....	33
Figura 4 - Etapas da melhoria contínua da gestão.....	34
Figura 5 - Contribuições da gestão do conhecimento ao processo de inovação.....	37
Quadro 1 - Inovação escondida.....	41
Quadro 2 - O que é a inovação no setor público? Opiniões de atores do sistema no Brasil.....	43
Quadro 3 - Definições de inovação no setor público.....	45
Quadro 4 - Tipologias das inovações no setor público.....	46
Quadro 5 - Modelos de inovação na administração pública por analogia.....	47
Quadro 6 - Resultados da inovação.....	48
Figura 6 - Estrutura de inovação no setor público.....	49
Quadro 7 - Razões para estímulo à inovação no setor público.....	50
Quadro 8 - Fatores que afetam a criatividade e inovação organizacional.....	50
Figura 7 - Evolução da inteligência dos negócios (BI).....	53
Figura 8 - Registros anuais de patentes como “ <i>Business Intelligence</i> ” – últimos 10 anos.....	54
Figura 9 – Registro de Patentes “ <i>Business Intelligence</i> ” por Organização – 10 maiores.....	55
Figura 10 - Processo metodológico.....	59
Quadro 9 - Barreiras e desafios à prática da inovação no setor público.....	62
Quadro 10 - Visão de inovação no contexto brasileiro – adaptado a situação concreta - processo de gestão de recursos da pós-graduação na Ufopa	64
Figura 11 - <i>Stakeholders</i> da gestão financeira da pós-graduação na Ufopa.....	67
Figura 12 - Linha do tempo - criação dos PPGs na Ufopa.....	70
Quadro 11 - Programas de pós-graduação por área de conhecimento.....	71
Gráfico 1 - Recursos financeiros para os PPGs – Ufopa ano 2023.....	72
Gráfico 2 - Recursos LOA pós-graduação anos 2013 a 2023.....	73
Gráfico 3 - Recurso PROAP anos 2013 a 2023.....	74
Figura 13 - Interdependência entre conhecimento, tomada de decisão e performance.....	76

Figura 14 - Cenário 1 <i>Dashboard</i> - ferramenta Lookerstudio.....	78
Figura 15 - Cenário 2 <i>Dashboard</i> – ferramenta PowerBi.....	78
Figura 16 - Proposta de manual interativo PROAP – Ufopa.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recursos financeiros para os PPGs – Ufopa.....	72
Tabela 2 - Recursos pós-graduação recurso Ufopa anos 2020 a 2022.....	73
Tabela 3 - Recurso PROAP-Ufopa anos 2020 a 2023.....	75

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

BI	- Business Intelligence
Capes	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRB	- Constituição da República Federativa do Brasil
Ctic	- Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação
DOU	- Diário Oficial da União
DPG	- Diretoria de Pós-Graduação
EC	- Emenda Constitucional
EIS	- Enterprise Information Systems
Fapespa	- Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas
Fiam	- Fundação de Integração Amazônica
Gespública	- Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
ICT	- Instituto de Ciência e Tecnologia
IES	- Instituições de Ensino Superior
Ifes	- Instituição Federal de Ensino Superior
LOA	- Lei Orçamentária Anual
NGP	- Nova Gestão Pública
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PcD	- Pessoa com Deficiência
PDI	- Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	- Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PIB	- Produto Interno Bruto
PNPD	- Programa Nacional de Pós Doutorado
PPG	- Programa de Pós-Graduação
Proad	- Pró-Reitoria de Administração
PROAP	- Programa de Apoio à Pós-graduação
PROFNIT	- Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
Proplan	- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Proppit	- Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica
PSEI	- Processo Seletivo Especial Indígena
PSEQ	- Processo Seletivo Especial Quilombola

- Reuni** - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
- RH** - Recursos Humanos
- TCC** - Trabalho de conclusão de curso
- TI** - Tecnologia da Informação
- Ufopa** - Universidade Federal do Oeste do Pará

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	18
2	INTRODUÇÃO	21
3	JUSTIFICATIVA	25
3.1	Lacuna preenchida pelo TCC	25
3.2	Aderência ao PROFNIT	25
3.3	Impacto	25
3.4	Aplicabilidade	25
3.5	Inovação	27
3.6	Complexidade	27
4	OBJETIVO	28
4.1	Objetivo geral	28
4.2	Objetivos específicos	28
5	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	29
5.1	A Administração/Gestão Pública Federal	29
5.2	A cultura institucional e a gestão da pós-graduação na Ufopa - a relação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.	35
5.3	Governança pública	38
5.4	A Inovação nas organizações	40
5.5	Inovação na Administração Pública	42
5.6	Business Intelligence – BI	51
6	METODOLOGIA	566
6.1	Etapas metodológicas	588
7	RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
7.1	Estudo de caso: Universidade Federal do Oeste do Pará – Ufopa	69

7.1.1 A pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> na Ufopa	699
7.1.2 Recurso financeiros da pós-graduação na Ufopa	71
7.1.3 Recurso da Lei Orçamentária Anual (Loa)	73
7.1.4 Recurso do Programa De Apoio à Pós-Graduação (PROAP).....	744
7.2 Business Intelligence (Bi) como ferramenta de gestão	755
7.2.1 Produtos: site tipo wiki e painel de acompanhamento orçamentário.....	777
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	82
PRODUTOS ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM PROFNIT.....	899
APÊNDICE A: MATRIZ FOFA (SWOT).....	90
APÊNDICE B: MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS	91
APÊNDICE C: PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	92
ANEXO A – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO/PUBLICAÇÃO DE ARTIGO.....	988
ANEXO B – MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE DA INSTITUIÇÃO	999

1 APRESENTAÇÃO

Nos últimos anos temos visto a dificuldade com que as instituições públicas de ensino superior têm lidado para conseguir recursos para manter sua máquina funcionando: seus cursos, programas, projetos de pesquisas e extensão. Uma realidade dura para quem atua como servidor ou estudante nestas universidades.

O Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT pontua como um de seus produtos tecnológicos a serem entregues ao final do curso a “Melhoria do gerenciamento ou processo ou serviço de empresa/organização inovadora”, o que possibilitou apresentarmos este trabalho que traz a convergência deste tópico com a possibilidade dele ser aplicado na melhoria gerencial de recursos no âmbito da pós-graduação, com destaque o estudo de caso da pós-graduação na Universidade Federal do Oeste do Pará - Ufopa.

O ponto de partida da execução do projeto, após sua aprovação, foi planejar para a disciplina de Oficina Profissional do Programa a “Oficina de Gestão financeira e inovação na administração e estabelecimento de novas estratégias de acompanhamento para programas de pós-graduação”.

As atividades foram executadas para atender os Coordenadores e servidores técnicos que atuam diretamente com os cursos e/ou programas de pós-graduação da Ufopa. Ao final da oficina, pudemos verificar que a melhoria do processo de gerenciamento de recursos estaria ao alcance dos gestores dos programas de pós-graduação (PPGs) da Universidade.

A necessidade de estabelecer trocas de informação e conhecimentos, ouvir os servidores que atuam na coordenação e gestão dos programas de pós-graduação; acompanhar sua rotina e execução das ações, nos levou a propor a oficina, como disciplina, e como fonte de informação. Assim ela se apresentou como instrumento de auxílio à realização do presente trabalho. Ela ocorreu, visando articular os elementos apontados como essências por Choo (2003) para se chegar à interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e se alcançar uma internalização, e para isso recorreremos ao treinamento *on-the-job*.

O treinamento *on-the-job* consiste no aprendizado de competências no próprio posto de trabalho. Essa forma de treinamento é mais aplicada a funcionários

iniciantes. Durante a oficina foram trabalhadas informações compartilhadas com os participantes, ouvimos suas formas de ação e pedimos a eles contribuições acerca da melhoria do sistema de gestão dos recursos da pós-graduação, e com isso alimentamos a ideia da proposta a ser apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica - Proppit/Ufopa, e como produto final ao PROFNIT.

A proposição do trabalho é reforçar a importância da Inovação na Administração Pública por meio de melhorias no gerenciamento de organizações inovadoras, como no caso das Instituições Científicas e de Inovação Tecnológica - ICTs públicas. Ao administrar os recursos e processos de informação, e organizar o conhecimento alcança-se a possibilidade de adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz, o que exige empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade (CHOO, 2003, p.31-32).

Nossa percepção é de que uma das possibilidades de inovação é a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que finda em novas ações, com objetivo de aperfeiçoar ações mediante novas iniciativas.

O trabalho iniciou com uma pesquisa bibliográfica sobre Inovação na Administração Pública e Gestão do Conhecimento, seguida de pesquisa qualitativa sobre dados da Administração Pública que tratem de recursos financeiros, além da consulta a coordenação de gestão financeira da Ufopa para verificação e indicativos de ações que facilitem a gestão financeira no âmbito da pós-graduação por esta Instituição. Cabe informar que fizemos um *benchmark*, buscando propostas de iniciativas exitosas no âmbito da Gestão Financeiras na pós-graduação, porém não identificamos ações que difiram do que é feito atualmente na Ufopa, com o uso de um manual/roteiro de aplicação e planilhas eletrônicas. Na perspectiva do uso do BI identificamos a

No contraponto recorreremos a Isidro (2018, 2020 e 2021) para trazeremos modelos de Inovação no Setor Público do Brasil, e somamos a perspectiva da inovação a dimensão de Governança na Administração Pública. Em complemento a parte conceitual, o trabalho propõe à comunidade uma ferramenta de gestão financeira utilizando sistema tipo *Business Intelligence* (BI), assim como, material

didático instrutivo e interativo por meio de site tipo wiki sobre planejamento, execução e prestação de contas de recursos financeiros no âmbito da pós-graduação referentes ao Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP) disponibilizados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). É nesse sentido que trazemos a relação de Governança, Gestão Pública e Inovação para as ações de aplicação dos recursos destinados a pós-graduação na Ufopa, com a perspectiva de contribuir com outras Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) e Instituições Inovadoras.

2 INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil no geral envolve instituições públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização, aberta a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e sido aprovados em processo seletivo. E no âmbito da Educação Superior ocorre também a pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) como uma das exigências para que a Instituição seja considerada Universidade.

Soma-se a isso a ação indissociável do ensino, a pesquisa a extensão, o desenvolvimento tecnológico e a inovação (BRASIL, EC 85/2015). Em relação ao ensino, na universidade, a pós-graduação é uma das bases em que se assenta a pesquisa, a configuração do que seja Universidade.

Serafim (2019, p. 2) informa que cada Universidade tem seu contexto, e sua capacidade organizativa, com um amadurecimento que lhe é próprio, e não cabe encaixá-las em categorias rígidas. Ainda que possuam características semelhantes, e que sejam conformadas pelas normativas estatais.

Já na Constituição Federal de 1988 (artigo 207) têm-se a base comum, das estruturas universitárias brasileiras: “Art. 207. Especifica que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Neste sentido são comuns a elas os imperativos da autonomia e da indissociabilidade das funções da universidade, todavia no aspecto do financiamento, às universidades públicas têm sofrido perdas acentuadas no embate político do controle e execução do orçamento público.

Nas Universidades Federais, a graduação e a pós-graduação são financiadas com recursos dos contribuintes – recursos públicos, a partir da cobrança de impostos. É certo que há uma forte concentração do financiamento público em todos os níveis de ensino. E ao longo dos anos esses recursos estão sendo reduzidos e a pós-graduação ‘sofre’ com a redução destes.

Na região norte do Brasil, onde também a pesquisa envolve ações diretas com a pós-graduação isso ganha um relevo assombroso quando vemos o Governo brasileiro alentar a relação das Universidades Públicas com o setor privado (relacionado a transferência de tecnologias), para com isso conseguir recursos para desenvolver suas atividades, principalmente as pesquisas, que na Universidade tem

uma relação intrínseca com a pós-graduação (mestrado e doutorado). Há forte sinalização internacional de que a privatização da educação superior não atende aos interesses da nação (ARANTES, 2019; PORTO & RÉGNIER, 2003).

As universidades, incluindo as da região Norte, não podem depender de um mercado inexistente para produzir conhecimentos. Quando a produção do conhecimento interessa ao setor privado este tem procurado as universidades, as ICT's, vide as ações relacionadas ao desenvolvimento de grandes projetos e a necessidade de estudos para a regulamentação ambiental (TEIXEIRA et al, 2022; PINHEIRO, 2016; EGLER, 2001).

Caires (2019) aponta que nos países desenvolvidos, o dinheiro que financia a ciência na universidade é público e destaca que nas universidades dos Estados Unidos, 60% dos recursos vêm do governo; nas Universidades Europeias 77%, e desafia, aqueles que duvidam informando que os números esclarecem sem rodeios:

“No mundo desenvolvido, universidades e outras instituições de pesquisa são financiadas majoritariamente com recursos públicos – isso vale até mesmo para universidades que cobram mensalidades. No caso dos Estados Unidos, 60% do dinheiro para a pesquisa vem dessa fonte; na Europa, 77%. Há poucas semanas, para garantir a “prosperidade em longo prazo”, a Alemanha anunciou o investimento de 160 bilhões de euros no ensino superior e em pesquisa científica para a próxima década” (CAIRES, 2019, p. 2).

A autora destaca que embora o Brasil enfrente desafios que as nações mais ricas não conheçam, não dá para imaginar que haverá desenvolvimento no Brasil sem cuidar desse setor. E nos chama a atenção que antes mesmo de assumir o cargo, o ex-ministro das Ciências, Tecnologia e Comunicações, o Sr. Marcos Pontes, anunciava que uma de suas prioridades seria incentivar parcerias entre empresas e universidades públicas no País, para que o setor privado investisse mais em pesquisa. Para as Universidades, o recurso é sempre bem-vindo.

A declaração do ex-ministro, porém, remete a um discurso falacioso repetido ultimamente: a ideia de que, por si só, o capital privado – seja via parcerias, *endowment* (doações de ex-alunos, por exemplo) ou cobrança de mensalidades – seria a salvação para o financiamento da ciência e da universidade (CAIRES, 2019).

A Ufopa é uma universidade pública que adveio das ações do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni, a expansão das Universidades Federais. E assim nasceu na região Oeste do Pará, em um espaço geográfico, equidistante entre as duas principais capitais da região norte,

Belém e Manaus, que estabelecem a divisão entre Amazônia Oriental e Amazônia Ocidental, no Brasil, a partir da localização das cidades uma na margem direita outra na margem esquerda do rio Amazonas.

O espaço geográfico rico em biodiversidade, e sociodiversidade, seja a floresta amazônica, ou as águas dos rios Amazonas e do Tapajós que banham a cidade de Santarém, município sede da Universidade. Universidade que atende as gentes do campo, das águas e da floresta, uma expressão da sociodiversidade do local, seu público-alvo.

Como primeira Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes) no interior da Amazônia, a Ufopa toma a diversidade humana da região como um de seus pilares centrais. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) prevê a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, visando oferecer “uma formação ética, plural, integradora, interdisciplinar e intercultural” (UFOPA, 2019, p. 35); seguindo os princípios filosóficos: responsabilidade social e pública; pertinência e desenvolvimento humano sustentável; interculturalidade e inclusão; relevância científica, artística e sociocultural; interdisciplinaridade; inovação; e interatividade.

Desde sua implementação, a Ufopa desenvolveu uma política diferenciada de acesso, com a criação do Processo Seletivo Especial Indígena (PSEI); passou a ofertar 50% de suas vagas nos cursos de graduação aos candidatos oriundos de escolas públicas dividindo as vagas etnicamente conforme os dados populacionais para o estado do Pará autodeclarados nos censos do IBGE. Reconhece as pessoas com deficiência como hipossuficientes, e reserva de vagas para pessoas com deficiências (PcDs) nos cursos de graduação. E criou o Processo Seletivo Especial Quilombola (PSEQ) ofertando, vagas em todos os cursos de graduação.

Recentemente, estabeleceu suas políticas de ações afirmativas também ao nível da pós-graduação por meio da Resolução nº 314-2019/Ufopa, que estabelece cotas e processos seletivos especiais para negros (pretos e pardos), quilombolas, indígenas e pessoas com deficiência nos cursos de pós-graduação da instituição.

A Universidade Federal do Oeste do Pará é uma instituição de ensino superior pública federal multicampi, com sede localizada em Santarém, Pará, Brasil, em ação desde novembro de 2009. A Ufopa oferece cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas, incluindo Bacharelado Interdisciplinar em Ciências da Terra, Bacharelado em Geofísica, Bacharelado em Geologia, Bacharelado em

Ciências Atmosféricas, Bacharelado em Ciências da Computação, Bacharelado em Sistemas de Informação, Bacharelado em Engenharia Mecânica, Bacharelado em Engenharia Física e muitos outros.

Quanto a pós-graduação, esta conta com 22 (vinte e dois) programas de pós-graduação *strito sensu*: 2 (dois) doutorados próprios, e 02 (dois) doutorados em rede; 10 (dez) mestrados acadêmicos próprios, e 08 (oito) mestrados profissionais em rede, contabilizando os (3) três novos cursos de mestrado e um de doutorado acadêmico e um mestrado profissional aprovados em 2023, em processo de implantação, e dois cursos de mestrado profissional recém aprovados em 2024.

O financiamento desses programas é realizado com recursos próprios via a Lei Orçamentária Anual (LOA), e os programas acadêmicos recebem recursos do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), cotas de bolsas de mestrado e doutorado financiadas pela Capes, e desde 2018¹ conta com bolsas (mestrado e doutorado – acadêmico), da Fundação Amazônica de Amparo a Estudos e Pesquisas (Fapespa), que é uma fundação de apoio do Governo do Estado do Pará.

Diante dos escassos recursos para as universidades públicas federais, nossa preocupação é: como otimizar o uso dos recursos, de forma que a execução financeira atenda demandas de servidores e discentes viabilizando as ações dos programas de pós-graduação?

Para enfrentar as limitações de recursos e as limitações de gestão interna é necessário ter criatividade e inovar e nesse sentido é que caminhamos com a ideia de propor ações e nova estrutura de monitoramento e procedimentos para a otimização da execução financeira dos recursos disponibilizados aos programas de pós-graduação na Ufopa.

¹ A partir de 2023 a FAPESPA passou a conceder, também, bolsas para mestrados profissionais

3 JUSTIFICATIVA

O Estado deve implementar mecanismos para manter a confiança dos cidadãos nele, estabelecer mecanismos para que as instituições públicas denunciem suas atividades, garantir o acesso transparente aos dados estatais e aplicar as penalidades previstas no ordenamento jurídico em casos de desvio de conduta.

Neste sentido, a administração deve dispor de mecanismos de controle da condução das suas atividades, que verifiquem não só a prossecução eficaz dos seus fins, mas também qualquer comportamento atípico em desacordo com a lei.

Em combinação com mecanismos de controle, a existência de mecanismos de integridade é necessária para que o requisito de agir com integridade permeie todas as administrações públicas e as violações sejam detectadas e punidas em tempo hábil.

3.1 Lacuna Preenchida Pelo TCC

A lacuna preenchida é apresentada por meio da inovação, governança e gestão financeira fazendo uso de ferramentas tecnológicas, assim como a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, melhorando os processos de gerenciamento com aplicação na Administração Pública.

3.2 Aderência Ao PROFNIT

O projeto adere aos temas do PROFNIT ao tratar sobre Tecnologia para Inovação na Administração Pública, por meio de novas ferramentas e melhorias de gerenciamento em Instituição Inovadora (ICT). Atende a linha de pesquisa do PROFNIT - Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, projetos integradores de PI&TT para Inovação: Estruturação e Desenvolvimento. Melhorar e modelar a gestão, focando na estrutura, acompanhamento, e adequação às regras e arcabouços institucionais. Em relação ao projeto integrador se alinha

3.3 Impacto

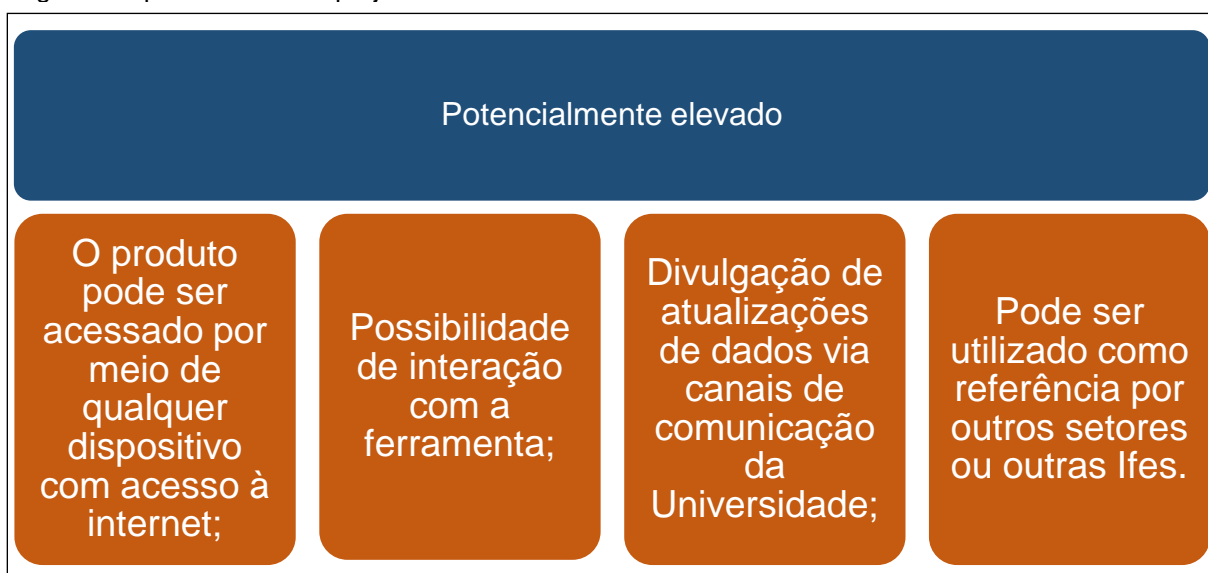
Melhorar a excelência na gestão de recursos aplicados a pós-graduação, por meio da melhoria dos gastos, e da governança de recursos aplicados ao ensino, pesquisa e inovação da instituição.

- Demanda: existe e conta com a aderência da Diretoria de Pós-Graduação - DPG/Proppit. E foi confirmada com a efetivação das atividades realizadas na disciplina Oficina Profissional junto aos servidores dos PPGs;
- Objetivo da pesquisa: disponibilização de uma nova ferramenta de gestão que auxilie os servidores ligados aos PPGs nas tomadas de decisão, assim como a difusão de conhecimentos e informações ligados a gestão pública orçamentária da pós-graduação na Ufopa; e
- Área impactada pela produção: todos os setores da Ufopa ligados a pós-graduação, e outros setores da universidade, já que as informações, dados e orientações são voltadas tanto para os membros da comunidade interna da Ifes quanto para os membros da comunidade externa.

3.4 Aplicabilidade

A proposta usa como referência a Ufopa, mas qualquer instituição pode aderir ao que propõe o projeto. Seus resultados apresentam possibilidade de aplicabilidade e abrangência elevada. Isso se justifica por ser um projeto que visa aperfeiçoar ações relacionadas a gestão financeira no âmbito da pós-graduação.

Figura 1: Aplicabilidade do projeto



Fonte: elaboração própria.

3.5 Inovação

Produção com baixo teor inovativo – Adaptação de conhecimento existente: A pesquisa apresenta conceitos sobre Inovação na Administração Pública e como o melhoramento do gerenciamento de instituições inovadoras (ICTs) pode levar a excelência do uso de recursos no âmbito da pós-graduação em Instituições de Ensino Superior. Inova ao implementar novas ferramentas e novos conhecimentos ao processo de gestão na administração pública aplicada a pós-graduação, o que traz transparência para o uso dos recursos e facilita a Governança.

3.6 Complexidade

Produção com média complexidade: pois o projeto dependeu de dados de outros atores dentro da instituição, assim como da receptividade e atuação por parte dos agentes gestores dos programas de pós-graduação.

4 OBJETIVO

4.1 Objetivo Geral

Implementar novas ideias por meio de novos processos e ferramentas que auxiliem na eficácia de gastos públicos relacionados aos programas de pós-graduação no âmbito da Ufopa.

4.2 Objetivos Específicos

Temos por objetivos específicos:

- Identificar qual o nível de dificuldade/ limitações no planejamento e execução financeira dos recursos destinados a pós-graduação;
- Demonstrar a importância de implementar as etapas de planejamento, para que se possa ter uma melhor execução financeira;
- Abranger os *stakeholders*, identificados no projeto, no processo de gestão de recursos financeiros da pós-graduação na Ufopa;
- Propor uma estrutura wiki para multiusuários, relatórios e manual on-line.

A perspectiva do trabalho é apresentar uma forma de acompanhamento da gestão, e governança dos recursos da pós-graduação, perpassando um estudo de caso: Ufopa e recurso PROAP; auxílio aos programas de pós-graduação no uso dos seus recursos financeiros, como elemento de gestão e inovação no setor educacional público federal.

5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

5.1 A Administração/Gestão Pública Federal

Todas as organizações são compostas por pessoas, diferentes estruturas, equipamentos, tamanhos e objetivos. Elas têm um alto grau de heterogeneidade em relação a sua composição. Existem as organizações com fins lucrativos e as sem fins lucrativos. As organizações não lucrativas são aquelas que exercem atividades direcionadas a terceiros, como igrejas, partidos políticos, serviços públicos e outros (CHIAVENATO, 2003).

Por meio das diferentes áreas de atuação, cada administrador vai traçar estratégias específicas para melhor executar as funções da administração e, assim, dimensionar os recursos, buscar solução para problemas, gerar inovação, empreender, tornar-se competitivo e resolver conflitos (externos e internos).

O papel da administração, ao longo do tempo, passou por transformação e ressignificação. Antigamente, administrar se dava pela execução de uma atividade que era exercida por base de subordinação, ou seja, o administrador era quem executava uma ordem. Atualmente, administrar é muito mais que isso, é olhar dados, interpretar, propor soluções proativas, antecipar o futuro e transformar dados e informações em planos de ação e estratégias (VARGAS, 2018).

As organizações públicas vêm sofrendo mudanças ao longo do tempo, principalmente na tentativa de se adaptar ao ambiente cada vez mais instável e complexo de hoje. Essa necessidade de adaptação impulsiona as organizações do setor público a discutir e praticar a inovação (FARIA, 2009).

A delimitação do tema e sua discussão exige conhecer não só a origem da palavra administração, mas o que é e para que serve a administração pública? Com esse resgate, é mais fácil entender seu significado e o sentido daquilo que expressa. Ela deriva do latim *ad* (direção ou tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando aquele que desenvolve uma função sob o comando de outro, ou um serviço que se presta a outro.

A administração, portanto, refere-se a um “conjunto de normas e funções que disciplinam os elementos de produção, submetem a produtividade a um controle de qualidade, organizam a estrutura e o funcionamento de um estabelecimento” (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2009, p. 51). Neste sentido, o ato de administrar significa planejar, dirigir, organizar, coordenar e controlar organizações e/ou tarefas,

tendo como objetivo alcançar metas definidas por organizações, sejam públicas, privadas ou outras.

Um dos objetivos da gestão pública é atingir resultados positivos no que tange à prestação de serviços à população. Para que a gestão pública possa atingir os resultados positivos que almeja, isto é, eficiência e eficácia na prestação de serviços à população, é necessário que haja uma integração entre as quatro funções ou processos fundamentais que a compõem: planejamento, organização, execução e controle, conforme demonstra a Figura 2 a seguir.

Figura 2: Funções administrativas



Fonte: Maximiano (2002)

Em relação aos países, qualquer que seja sua forma de governo ou organização política, existe uma administração pública. É ela que permite aos governantes cumprir as funções básicas do governo, de forma a tratar o bem público da melhor maneira possível (BÄCHTOLD, 2008).

Segundo Prestes (2013), a administração pública começou a se organizar nos séculos XVIII e XIX, época que imperava o Estado Absolutista o qual detinha o poder centralizado e autoritário. A administração pública, portanto, não tinha ainda princípios constitucionais próprios como há hoje; havia poucas obras e regras que dariam início aos atuais conceitos de direitos constitucionais e administrativos.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública (BRASIL, 2016), veio para mostrar que, mesmo sendo uma entidade pública, não pode deixar de ser excelente no que faz. Desta forma, se baseia na visão sistêmica, em que correlaciona os atores internos e externos da Administração, se transformando em um modelo flexível e acessível, sem especificar regras ou métodos de execução do setor público. Dessa forma, o modelo avalia as ferramentas e as práticas já existentes, assim como o desempenho que a entidade representa, enfraquecendo um pouco os princípios de controle – traça regras e diretrizes – e migrando para um pensamento de resultados, em que os controles estão nos indicadores baseados para mensurar qualidade, produtividade e efetividade do modelo.

O modelo é desenvolvido com base nos princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – LIMPE) e pelos fundamentos da excelência gerencial, que se constituem em 14 pilares:

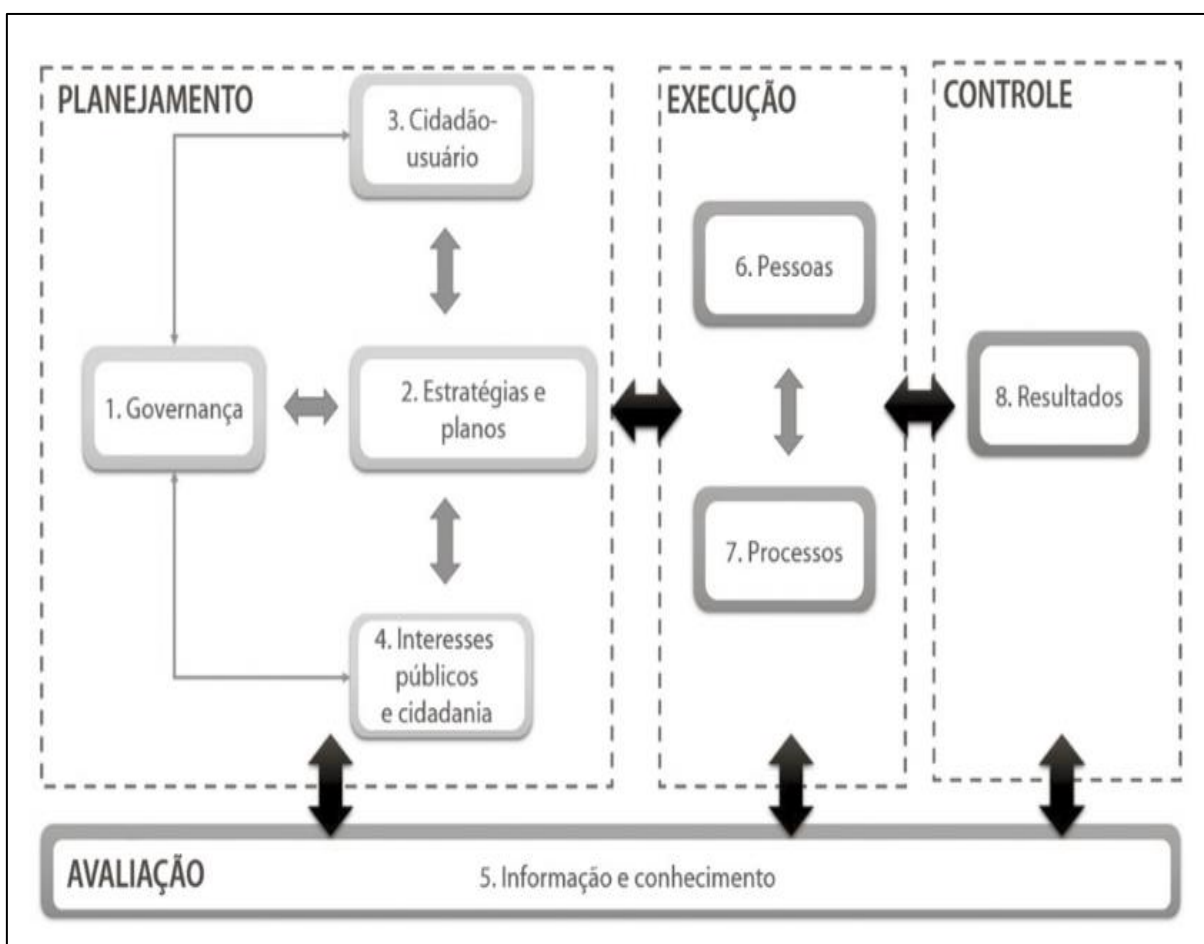
- i. Pensamento sistêmico: baseia-se no gerenciamento das relações interdependentes das unidades internas, bem como entre as organizações externas. O aproveitamento poderá gerar minimização dos custos, redução de tempo, conhecimento e aprendizado organizacional e aumento da capacidade de agregação de valor. Além disso, busca potencializar o trabalho em rede;
- ii. Aprendizado organizacional: gerenciar procurando novos níveis de conhecimento e transformação, entendendo que o compartilhamento do conhecimento, de si mesma e de sua gestão, faz com que possa proporcionar um aumento no desempenho;
- iii. Cultura da inovação: gerenciar dentro de um ambiente que proporcione às pessoas buscar novas formas de enfrentar os problemas e fazer diferente. Nesse aspecto, o desejável é um ambiente aberto à aceitação da criatividade;
- iv. Liderança e constância de propósitos: motivar as pessoas e procurar obter delas o máximo de participação e cooperação. Pressupõe atuação de forma transparente, participação ativa da alta

- administração, constância na persecução dos objetivos pretendidos e a prestação de contas;
- v. Orientação por processos e informações: gerenciar baseando-se nos processos, utilizando de forma adequada as informações para a tomada de decisão, bem como para o controle;
 - vi. Visão de futuro: desenvolver as atividades de forma estratégica, tendo como referência o estado futuro;
 - vii. Geração de valor: buscar alcançar resultados consistentes, procurando o aumento do valor tangível e intangível do ente público, com sustentabilidade para as partes;
 - viii. Comprometimento com as pessoas: atuar focado na melhoria da qualidade de vida no trabalho, como as relações interpessoais e intergrupais da Administração, possibilitando o desenvolvimento humano e profissional, por meio da autonomia, da oportunidade de aprendizado, do desenvolvimento de competências e do reconhecimento do bom desempenho;
 - ix. Foco no cidadão e na sociedade: na condição de sujeitos de direito, a Administração, focada na excelência da administração pública, deve garantir o atendimento das necessidades de forma contínua e regular;
 - x. Desenvolvimento de parceiros: buscar desenvolver atividades e executar funções em parcerias com outras organizações que tenham e apresentem objetivos comuns;
 - xi. Responsabilidade social: com vistas na preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, o ente deverá trabalhar assegurando a condição de cidadania e do acesso aos bens e serviços essenciais;
 - xii. Controle social: gerenciar com a colaboração das partes interessadas, lembrando sempre que deverá ocorrer no período de elaboração de planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades;

- xiii. Gestão participativa: busca contemplar a participação das pessoas envolvidas, reconhecendo seu potencial e diferenciando cada um deles, harmonizando os interesses individuais e coletivos; e
- xiv. Agilidade: prestar atendimento e dar respostas ágeis de acordo com o surgimento das demandas, por meio da prestação de serviços e das políticas públicas adequadas para tais ações.

Assim, o modelo de excelência na gestão pública (Figura 3) deve seguir os princípios básicos e os pilares de uma boa gestão, conforme apresentado anteriormente.

Figura 3: Representação gráfica do modelo de excelência em gestão pública

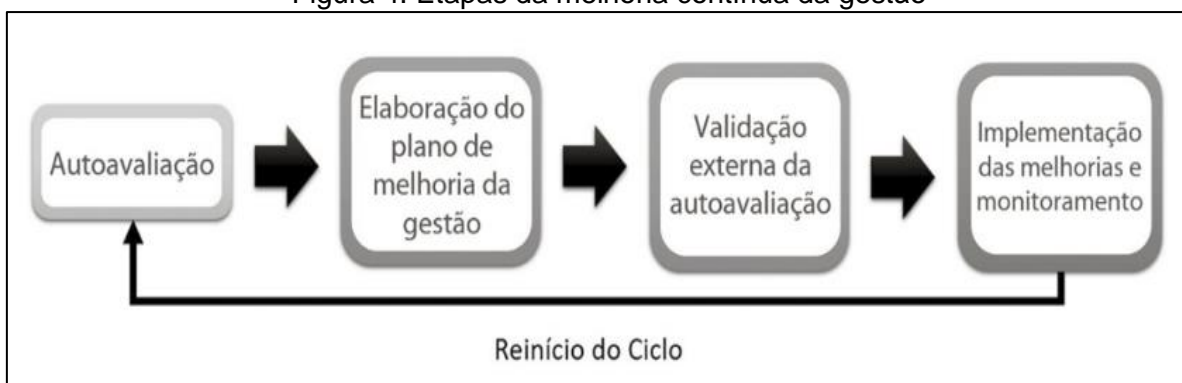


Fonte: Brasil (2016).

Como representado na Figura 3, o modelo de excelência em gestão pública vem acompanhado de outros processos de gestão da qualidade, um deles representado pela Figura 4, abaixo, que nos mostra as etapas da melhoria contínua

da gestão, mostrando as ações internas de uma organização e como o ambiente externo influencia neste ciclo contínuo.

Figura 4: Etapas da melhoria contínua da gestão



Fonte: Brasil (2016).

Também nesse processo foi inserido um método de gestão da qualidade, definido como PDCA. Este indica as etapas necessárias para a busca da qualidade constante. As quatro etapas do PDCA, segundo (OLIVEIRA; SILVA e BRANDÃO, 2022, p. 22), são:

- I. Planejar: Antes de se executar o processo é preciso planejar as atividades, definir a meta e os métodos.
- II. Implementar/executar: É a execução das tarefas de acordo com o que foi estipulado no plano, inclui também a coleta de dados para o controle do processo. O treinamento é requisito para a execução das tarefas.
- III. Verificar: É a fase de monitoramento, medição e avaliação. Os resultados da execução são comparados ao planejamento e os problemas são registrados. Se os resultados forem favoráveis, as tarefas são mantidas, se ocorrer problema, deve-se:
- IV. Agir: Fase em que se apontam soluções para os problemas encontrados.

Ao ser instaurado o Estado de Direito, o Direito Constitucional e os ramos de direito público, é que o Direito Administrativo começou a se formar a partir da separação dos poderes do Estado (Legislativo, Executivo e Judiciário) e com o princípio da legalidade que oferece mais segurança aos direitos do povo nas relações-públicas. Na atual Constituição (BRASIL, 1988), consta do art. 5º, II, em cujos termos “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Mas qual os significados do princípio da legalidade? _ Di Pietro (2017) destaca e aponta quatro significados para o princípio:

- I. a Administração pode realizar todos os atos e medidas que não sejam contrários à lei;
- II. a Administração só pode editar atos ou medidas que uma norma autoriza;
- III. somente são permitidos atos cujo conteúdo seja conforme a um esquema abstrato fixado por norma legislativa; e
- IV. a Administração só pode realizar atos ou medidas que a lei ordena fazer.

Nossa percepção é que a gestão pública deve atender aos interesses da coletividade com eficiência e com divulgação para a sociedade - transparência. Com o atendimento ao princípio da supremacia do interesse público, o qual determina que os interesses e necessidades da sociedade como um todo deve estar à frente dos interesses privados/individuais; e do princípio da indisponibilidade do interesse público, no qual a atuação da gestão deve atender ao estabelecido em lei, sendo este o único instrumento capaz de determinar o que é de interesse público; o interesse público mescla-se com a missão e os objetivos institucionais, no caso das universidades, isso diz respeito às transformações culturais, sociais, ambientais e econômicas que esta pode trazer para a sua área de influência².

Vemos que no âmbito da produção tecnológica, e da configuração da Universidade como empreendedora, conforme EC nº 85/2015, soma-se ao Tripé Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão, o Desenvolvimento Tecnológico, a Inovação e nesse sentido há que se refletir sobre a necessidade de interpretação da supremacia do interesse público, para que se possa viabilizar a produção e o uso dos resultados de pesquisa dentro da perspectiva de Eficiência e Transparência. E é nesse sentido que as ações da Universidade exigem uma governança.

5.2 A cultura institucional e a gestão da pós-graduação na Ufopa - a relação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

A cultura institucional e a gestão da pós-graduação têm uma relação intrínseca com a informação, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A

² Coordenação de Educação a Distância e Web (CEaD Web) Estado do Paraná – Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_publica_unidade1.pdf.

cultura institucional é um conceito que estabelece um vínculo entre dois conceitos: a definição de cultura e a instituição (ARRUDA, 2019).

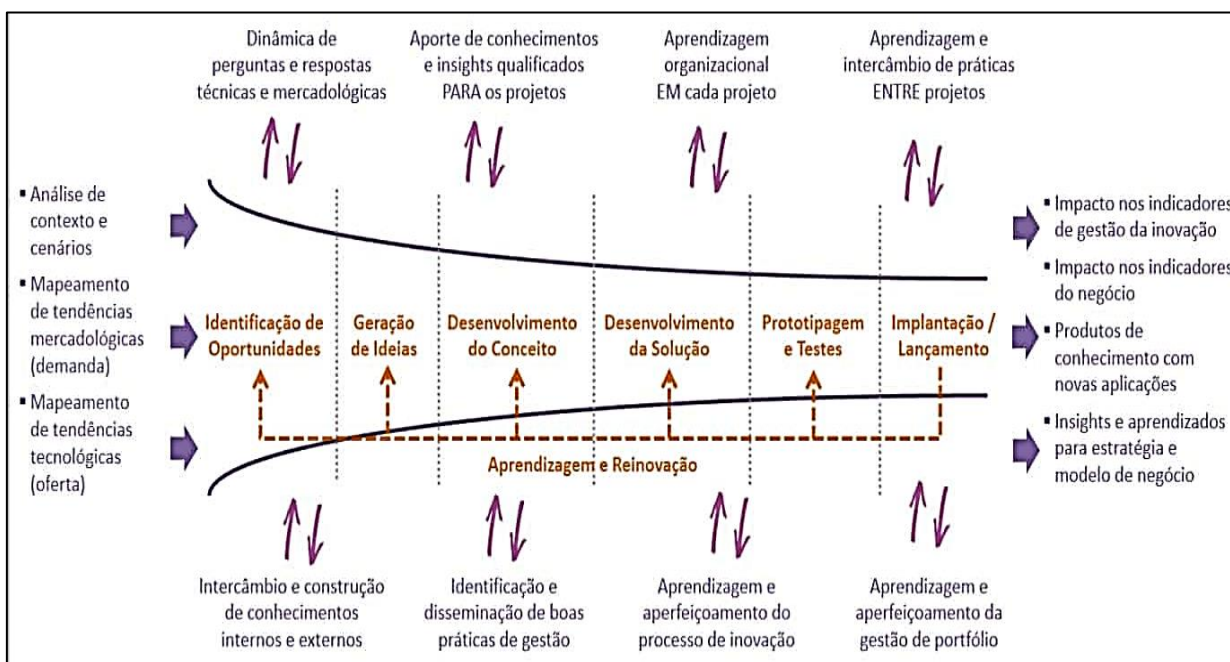
A cultura compreende desde um sistema de valores que definem a existência das sociedades até as expressões imaginárias da criação, como as formas de religiosidade, os mitos, as ideologias, o conhecimento, a arte. A instituição pressupõe a existência de um sentido comum compartilhado, ou seja, um conjunto de pessoas que agem de acordo com valores coletivamente partilhados, segundo regras definidas e normativamente fixadas, ou tacitamente aceita (ARRUDA, 2019; CHOO, 2003).

A disponibilidade e o fluxo da informação são fundamentais para a gestão pública no âmbito interno e externo. A conhecer a instituição, compreender sua missão e usar a informação para melhorar a execução das atividades do setor podemos alcançar resultados mais satisfatórios (DUARTE; DE BRITO FEITOZA; PEREIRA DE LIMA, 2020) e nesse sentido é fundamental balizar a relação entre o que é tácito e o que explícito no âmbito dos conhecimentos acessados e usados na gestão.

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são dois tipos de conhecimento que desempenham papéis importantes na gestão da informação e do conhecimento. A gestão da informação apoia-se nos fluxos formais (conhecimento explícito) e a gestão do conhecimento nos fluxos informais (conhecimento tácito) (VALENTIM, 2000; CHOO, 2003). E nesse sentido é fundamental interligar cultura institucional, à gestão ao acesso à informação, aos conhecimentos quer sejam tácitos ou explícitos. Estes estando interligados desempenham papéis vitais na promoção da aprendizagem e do desenvolvimento nas instituições, o que é fundamental para nossa intenção de implementar novas ideias e auxiliar na eficácia dos gastos públicos nos programas de pós-graduação da Ufopa.

Choo (2003, p. 27) reporta que a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz, sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação. O autor aponta que novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais, e a construção e a utilização do conhecimento é um desafio para as empresas, assim como é apresentado na Figura 5, a gestão do conhecimento influenciando o processo de inovação em uma organização.

Figura 5: Contribuições da gestão do conhecimento ao processo de inovação



Fonte: Beto do Valle, 2017.

Conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho. Choo (2003, p. 37) considera que existem três tipos de conhecimentos nas empresas:

- i) o conhecimento tácito;
- ii) o conhecimento baseado em regras (explícito); e
- iii) o conhecimento ligado à experiência (cultural).

O conhecimento tácito consiste nas habilidades das pessoas, no *know-how* especial e na intuição. A transferência do conhecimento tácito, exige a tradição e a experiência compartilhada, por meio de exemplos ou treinamentos *on-the-job*.

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. (CHOO, 2003, p.37).

Segundo Nonaka & H. Takeuchautor (1997, apud Caires 2003), existem quatro maneiras de conversão do conhecimento que se retroalimentam, numa espiral contínua de construção do conhecimento organizacional, onde a construção do conhecimento começa sempre com os indivíduos que têm algum insight ou intuição

para realizar melhor suas tarefas: socialização; exteriorização, combinação e internalização.

A socialização é o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito partilhando experiências; na exteriorização o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos, a exteriorização é a atividade fundamental para a construção de conhecimento. Com a combinação se constrói o conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes, e avança-se em um novo aprendizado, ao incorporar o conhecimento explícito ao tácito - o indivíduo aprende algo novo fazendo. (CHOO, 2003).

Os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos por diversos meios e finalmente, vê-se a internalização – nela o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito. E assim as experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns (CHOO, 2003, p. 39-40). Isso ajuda a gestão pública no que está se concentra na eficiência, eficácia e efetividade das operações na entrega de serviços públicos aos cidadãos. E estes a partir da governança podem ter mais acesso a prestação de contas, transparência e integridade. A garantia de que as instituições públicas operam de forma ética, responsável e em conformidade com o interesse público.

5.3 Governança Pública

Segundo Peters (2013) o termo governança passou a ser usado comumente tanto em discurso acadêmico quanto em discussões ordinárias sobre como o setor público e outras instituições gerenciam a si mesmos bem como suas relações com a sociedade mais ampla. A ênfase em governança se apresenta de muitas formas, as preocupações públicas com relação à capacidade de seus sistemas políticos de agirem de forma efetiva e decisiva no sentido de resolver problemas públicos. O autor define:

“A raiz da palavra governança vem de um vocábulo grego que significa direção. Assim, logicamente, o significado fundamental da governança é dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos. O processo de governança envolve descobrir meios de identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas” (Peters, 2013, p. 29).

A construção de uma noção de governança da Administração Pública, segundo Bertocini e Presente (2021), está atrelada à compreensão das alterações dos modelos de gestão estatal, em especial o movimento de transposição do modelo burocrático, pautado por uma racionalidade jurídico-formal proposta por Max Weber, pela reforma do Estado concebida por um movimento conhecido como gerencialismo, ou ainda como *New Public Management*, em vias de sua aproximação com práticas de gestão típicas da iniciativa privada, pautada na busca pela eficiência, até seu declínio.

Diversas foram as tentativas de realização de uma reforma do Estado brasileiro para garantir maior eficiência para o exercício das funções da Administração Pública. Em 1964 foi instituída a Comissão Especial de Estudos de Reforma Administrativa, que influenciou diretamente a edição do Decreto-Lei n. 200/1967 e também a criação, em 1979, do Programa Nacional de Desburocratização, que tinha como meta a redução da ingerência Estatal nas atividades privadas e a melhoria da qualidade do atendimento aos cidadãos na prestação dos serviços públicos (GABARDO; ROCHA, 2014).

Porém, a partir de 1995, segundo os autores, a reforma gerencial começou a tomar forma no Brasil, durante o mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso e sob a batuta do ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Bresser Pereira. A mudança materializada na forma do plano principal de reforma do aparelho de Estado ocorreu com a aprovação da emenda constitucional nº 19, de 4 de julho de 1998, que estabeleceu em grande parte as regras e princípios da administração pública e, entre outras coisas, alterações, incluindo no caput do artigo 37 a eficiência, maior preceito do gerencialismo.

“Além de tornar mais eficiente a atuação do Estado em razão da colaboração da sociedade, a governança pública se propõe a conferir maior grau de legitimidade democrática às políticas públicas, pois conta com a participação e influência direta da população. Em igual medida, garante o fortalecimento da capacidade dos órgãos da Administração Pública, pois como o Estado não deixa de ser o protagonista no planejamento e na instituição das políticas públicas, deverá contar com agentes capacitados para desempenhar essas tarefas.

Em seu mister, os servidores públicos não estarão submetidos a um regime de competição interna, aferida pelo seu grau de produtividade, mas, ao contrário, trabalharão sob o regime de colaboração recíproca, compartilhando informações e valores para que seja possível uma maior integração entre os órgãos da administração tendo em vista a preocupação em atender o interesse público.

Esse modelo de gestão permite que seja (re) construída uma relação de confiança entre o Estado e os cidadãos, uma vez que estes perceberão que sua participação contribui e tem efeitos imediatos no planejamento e na instituição das políticas públicas” (Bertoncini e Presente, 2021 p. 139).

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Mundial foram de significativa importância para a propagação da ideia de que os Estados deveriam adotar regras de “boa governança” para promover o seu desenvolvimento, ainda na década de 1990.

A ideia de governança da Administração Pública está relacionada às ferramentas de que o administrador dispõe para implementar as políticas públicas de forma planejada e controlada a fim de prestar bem os serviços públicos, o que inclui mecanismos para o exercício da liderança, definindo estratégias de atuação e controle, mecanismos utilizados como meio de avaliação, gestão e monitoramento, sendo cada um desses elementos repostos em outras disposições da Lei. (BRASIL, 2014). Estas ações em um fluxo contínuo de busca por melhorias podem ser efetivadas por pequenas ou grandes inovações.

5.4 A Inovação nas organizações

A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas, mas não consiste apenas na abertura de novos mercados – pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros (TIDD e BEESSANT, 2015, p.04).

Enquanto a vantagem competitiva pode advir de tamanho ou patrimônio, entre outros fatores, o cenário está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como as criam e as lançam. A inovação é importante não apenas no empreendimento individualizado, mas cada vez mais como a fonte principal do crescimento econômico em proporções nacionais (TIDD e BEESSANT, 2015, p.06).

Os autores ainda nos relatam que atividades inovadoras que não refletem nos indicadores tradicionais como investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) formal ou patentes concedidas. Em uma pesquisa focada em seis setores extremamente diferentes que não eram vistos como inovadores, a inovação desse tipo

(inovação escondida) é cada vez mais importante, especialmente no setor de serviços, o que pode ser visualizado no Quadro 1, abaixo.

Quadro 1: Inovação escondida

Tipo I:	Inovação idêntica ou similar às atividades mensuradas por indicadores tradicionais, mas excluída das medições. Por exemplo, o desenvolvimento de novas tecnologias na exploração de petróleo.
Tipo II:	Inovação sem uma grande base científica e tecnológica, como as inovações de modelos organizacionais ou de negócios. Por exemplo, o desenvolvimento de novas relações contratuais entre fornecedores e clientes em grandes projetos de construção.
Tipo III:	Inovação criada a partir de novas combinações de tecnologias e métodos já existentes. Por exemplo, a maneira como os bancos integraram seus vários sistemas de TI de retaguarda para fornecer serviços inovadores de atendimento aos clientes, como o Internet banking.
Tipo IV:	Inovações desenvolvidas no âmbito local e em pequena escala que passam despercebidas não apenas aos olhos dos indicadores tradicionais, mas de muitas das organizações e dos indivíduos que trabalham em determinado setor. Por exemplo, a inovação diária que ocorre nas salas de aula e nas equipes multidisciplinares de construção.

Fonte: (TIDD e BEESSANT, 2015, p.07) baseado em National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), 2006, The Innovation Gap and 2007, Hidden Innovation, www.nesta.org

A mais recente edição do Manual de Oslo (OCDE/EUROSTAT, 2018, 4 ed.)³ traz atualizações com informação sobre um conjunto de fenômenos inerentes à inovação, de abordagens recentes (como o paradigma da Inovação Aberta). Trazemos uma breve descrição a partir do sumário executivo, na parte em que o manual responde o que é inovação? (OCDE, 2018, pg 20-21).

No manual destaca-se que o termo "inovação" pode significar tanto uma atividade quanto o resultado da atividade. E que no manual é possível encontrar definições para ambos. A definição geral de inovação é:

“Uma inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação de ambos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para potenciais utilizadores (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)” (OCDE, 2018, pág. 20-21).

³ Tradução e adaptação livre, feitas a partir do original em inglês.

Ao utilizar o termo genérico "unidade" para descrever o ator responsável pelas inovações, refere-se a qualquer unidade institucional em qualquer setor, incluindo domicílios e seus membros individuais. As atividades de inovação incluem todas as atividades de desenvolvimento, financeiras e comerciais realizadas por uma empresa com o objetivo de resultar em uma inovação para a empresa. Uma inovação empresarial é um produto ou processo empresarial novo ou aprimorado (ou combinação de ambos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa.

Comparado à edição anterior, há uma grande mudança na definição de inovação. A definição anterior baseava-se na lista de quatro tipos de inovações (produto, processo, organizacional e de marketing), e no atual manual vincula-se a dois tipos principais: i) inovações de produtos e ii) inovações de processos. A perspectiva é que a definição revisada reduza a ambiguidade do requisito de "mudança significativa" ao comparar inovações novas e aprimoradas aos produtos ou processos empresariais existentes no empreendimento. As definições básicas de inovação de produto e processo são as seguintes:

❖ Uma inovação de produto é um bem ou serviço novo ou aprimorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado;

❖ Uma inovação de processo é um processo novo ou aprimorado para uma ou mais funções empresariais que difere significativamente dos processos empresariais anteriores da empresa e que foi colocado em uso pelo empreendimento.

5.5 Inovação Na Administração Pública

Nos últimos anos, revisões de literatura têm sido realizadas buscando oferecer uma visão geral mais abrangente sobre aspectos da inovação pública (ou inovação no setor público), tais como: conceitos, tipos, barreiras, facilitadores, antecedentes e resultados. Definições de inovação pública podem ser encontradas na literatura e mostram a variedade de interpretações acerca do conceito e de suas aplicações em diferentes estudos. No Brasil, foi a partir da segunda metade dos anos 90 que surgiram as primeiras ações incentivadoras da inovação na gestão pública,

chamada Nova Gestão Pública – NGP, estendendo-se para os estados e municípios a partir dos anos 2000 com ações basicamente incrementais (BEZERRA et al., 2022).

Silva; Oliveira; Franca; Luft e Olave (2020, p. 3) apoiados em vários autores apontam que a despeito de diferentes tipologias ou definições, as concepções da inovação no setor público convergem para o entendimento de que as mudanças realizadas devem colaborar para a eficiência da prestação dos serviços públicos que promovam contribuições nos âmbitos social e econômico. Entendem que o propósito das inovações está associado à instauração de elementos inovadores no âmbito organizacional que atuem como instrumento de otimização dos recursos disponíveis e do desempenho no que concerne à execução do papel do Estado de assegurar o atendimento às necessidades cidadãs e entrega do valor público, resultando em maiores benefícios à sociedade.

Segundo OCDE (2018, p. 18) no caso do serviço público do Brasil, as pesquisas revelaram uma ampla concordância conceitual em torno dos elementos centrais do que significa inovação; no entanto, apontam que há menos claro quanto a como isso seria na prática. Além disso, conforme atualmente compreendido no sistema brasileiro, o conceito e a palavra inovação apresentam significados diferentes e sobrepostos; assim há um caminho a ser percorrido antes de podermos dizer que existe clareza significativa sobre o que é inovação ou sobre como ela se apresenta. As opiniões de atores brasileiros ao responderem “O QUE É A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO?” geraram o Quadro 2 abaixo apontando a percepção das múltiplas facetas que a Inovação pode ter ao ser adjetivada “Inovação no setor Público.

Quadro 2 - O que é a inovação no setor público? Opiniões de atores do sistema no Brasil

INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Ela refere-se a diferenças	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer algo diferente ou fazer algo que você já está fazendo de forma diferente; • Algo novo que gera resultados, tem aplicação prática e impacto; • Diferentemente de uma descoberta (conhecimento), é algo que precisa ser aplicado; • Diferentemente de uma invenção (protótipo), deve ser útil/atender às necessidades de alguém.
Um processo	<ul style="list-style-type: none"> • Um processo sistemático que pode ser gerenciado, sem contar com a sorte; • A inovação é um trabalho, é um processo, é um método; • Ser capaz de cometer erros para aprender e depois transformar; • A inovação tem a ver com a forma como agimos, mas também como a maneira como concebemos nossas soluções;

Solucionar um problema / atingir um objetivo / transformar	<ul style="list-style-type: none"> • A inovação é uma nova maneira de solucionar um problema; • Criar valor baseado em novos modelos de negócios, superar nossos atuais desafios; • Uma ferramenta para obter transformação; • A inovação é uma ferramenta de mudança e, portanto, para melhoria de nosso governo; • A transformação de uma boa ideia individual na solução para muitas pessoas.
Sobre o cidadão/o bem público:	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar novas maneiras de resolver o problema das pessoas, ou atender suas necessidades, atendendo-as de uma maneira que seja mais eficiente para elas ou mais eficiente para o estado; • Centrada nos cidadãos; • É criar soluções para e com os cidadãos em oposição ao insulamento burocrático; • Uma oportunidade para o Brasil deixar para trás a agenda do século XX; • Realizar serviços governamentais melhor e com mais eficiência; • Empoderar o cidadão e o setor privado.
Um espectro/ multifacetado:	<ul style="list-style-type: none"> • Varia de melhoria contínua a algo que tende seja disruptivo; • Inovação disruptiva, quando você precisa se esforçar mais para enfrentar os riscos e tem um processo totalmente diferente de gerenciamento; • Pode resultar em novos procedimentos, processos, funcionalidades e características para coisas que já existem; • Algo que manterá qualquer entidade hoje. Inovação significa algo sustentável.
Uma necessidade:	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de reagir a demandas emergentes de uma sociedade que muda rapidamente; • Necessidade de mudar constantemente, ainda que para ficar no mesmo lugar; • É sobrevivência.
Às vezes difícil:	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil de ser entendida e medida; • Uma ruptura com o que foi feito antes; • Uma mudança nas mentalidades; • Enfrentar uma cultura de “sempre foi assim”, de aversão ao risco de cometer erros, de fazer “mais do mesmo”; • Envolve desafiar/questionar as coisas que sempre foram feitas, a forma como sempre foi feita e o porquê; • “Eu, às vezes, ouço as pessoas falarem de inovação de uma maneira tão ampla que quase se torna sem sentido”.

Fonte: OCDE (2018, p. 19) a partir de Entrevistas e oficinas

PANIS; et al. (2020, p. 2) apontam que estudos já foram realizados para analisar a inovação no setor público e diversos países já avançaram sobre o tema estabelecendo programas de fomento à inovação, implementando observatórios para casos e experiências inovadoras, estabelecendo parcerias com entidades de outras esferas e setores da economia. Os autores seguem apresentando definições de inovação no setor público identificadas na literatura conforme o Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Definições de inovação no setor público

Autor(es)	Definição
Albury (2005)	A criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em melhorias significativas. Envolvem também resultados como eficiência, eficácia ou qualidade.
Hartley (2005)	O escopo da inovação no setor público são as mudanças significativas em produto, serviço, processo, estratégia e governança. Envolve difusão de boas práticas e adoção ou adaptação de inovações existentes.
Halvorsen et al. (2005)	Mudança no comportamento, enxergando-a sob uma ótica concentrada na noção de mudanças.
Mulgan (2007)	Ideias que trabalham na criação de valor público e estas ideias têm de ser novas, úteis e implementadas.
Sørensen e Torfing (2011)	O propósito da inovação no setor público é atuar no processo, implementação e mudança e eles a conceituam como um processo intencional e proativo que envolve a geração e a adoção prática e ampla de novas e criativas ideias, as quais tem por objetivo produzir mudanças qualitativas em um contexto específico.
Gault (2012)	Implementação de produtos novos ou significativamente melhorados que sejam disponibilizados a potenciais utilizadores.
León, Simmonds e Roman (2012)	Mudanças de funções e/ou formas de funcionamento das organizações públicas
Osborne e Brown (2012)	Introdução de uma novidade ou uma nova ideia dentro de um sistema, produzindo transformações que provocam uma descontinuidade (produto, processo, serviço ou ambiente).
European Commission (2013)	Implementação de mudança intraorganizacional e de iniciativas que promovem a inovação em outras partes da sociedade.
Daglio, Gerson e Kitchen (2014)	Introdução ou implementação de novas abordagens que geram resultados para um setor público melhor, mais eficiente, mais efetivo e com maior satisfação para usuários de serviços públicos e servidores públicos
Sørensen (2017)	Implementação, difusão e valor público e a descreveu como um desenvolvimento intencional, realização e difusão de novas e criativas ideias sobre como definir e produzir valor público.

Fonte: Panis; et al. (2020, p. 2 e 3)

Seguindo, abaixo, temos o Quadro 4, com diferentes tipologias das inovações no setor público. Há que se considerar em não focar na “geração” de inovações, e se ampliar para a “implementação” e com isso envolver tanto as inovações geradas quanto as adotadas. Noutra aspecto cabe relacionar o grau de novidade de uma inovação às unidades de adoção, e não ao estado da arte, de modo a incluir inovações radicais e incrementais.

Quadro 4 - Tipologias das inovações no setor público

Tipo	Características
Inovação de Produto	É a introdução de um serviço ou produto novo ou significativamente melhorado em comparação com serviços ou bens existentes numa organização pública. Inclui melhoria significativa nas características do serviço ou bem, no acesso de clientes/ usuários ou na forma como ele é usado
Inovação de processo	É a implementação de um método para a produção e fornecimento de serviços e bens que é novo ou significativamente melhorado em comparação com os processos existentes numa organização pública. Pode ser em melhorias significativas em equipamentos, habilidades, em funções de suporte (TI, RH, Contabilidade Compras Etc.).
Inovação Administrativa ou Organizacional	Diz respeito a criação de novas formas de organização, introdução de novos métodos e técnicas de gestão e novos métodos de trabalho.
Inovação tecnológica	É a criação ou uso de novas tecnologias, introduzidas em uma organização pública para prestar serviço a usuários e cidadãos. Inovação de Produto ou serviço é a criação de novos serviços ou produtos.
Inovação de Governança	É o desenvolvimento de novas formas e processos para abordar problemas sociais específicos
Inovação conceitual	Refere-se a introdução de novos conceitos, quadros de referência, ou novos paradigmas que ajudem a reformular a natureza dos problemas e específicos, bem como suas possíveis soluções no contexto público.
Inovação de Comunicação	É a introdução de um novo método de promoção da organização ou de seus serviços e bens. Ou novos métodos para influenciar o comportamento de pessoas e outros atores.

Fonte: Boch (2011) apud Isidro (2018, p. 30); Koch e Hauknes (2005), De Vries, Bekkers e Tummers (2016)

Quanto às particularidades, há diversos fatores que distinguem a inovação no setor público pois as organizações públicas não operam em consonância com os princípios de mercado. Serviços públicos como assistência à saúde, educação e seguridade social, não visam lucros monetários, todavia afetam a qualidade de vida de milhões de pessoas, e como o Estado depende dessa mão de obra, qualificada, com saúde e disposição para trabalhar e pagar imposto, que é o que lhe sustenta, não pode negligenciar ações que melhorem os serviços. Assim, ideias brilhantes e bem implementadas podem conduzir a novos serviços valiosos e à prestação eficiente dos já existentes – em uma época em que a pressão sobre as contas nacionais está mais apertada do que nunca (TIDD e BEESSANT, 2015, p.04). No Quadro 5, podemos verificar alguns modelos de inovação na Administração Pública.

Quadro 5 - Modelos de inovação na administração pública por analogia

Modelo	Características
Inovação Radical	É criação de um novo conjunto de característica de serviços que inexitem na realidade da organização pública.
Inovação Incremental	É a adição, subtração ou substituição de alguma característica existente na organização
Inovação Melhoria	É a alteração de uma qualidade ou propriedade das características existentes sem que haja adição, subtração ou substituição de características da organização.
Inovação Recombinação	É a associação ou dissociação de características técnicas da organização ou de alguma característica final do serviço ou produto que a instituição entrega no contexto público.
Inovação Formalização	É a formatação e padronização de características técnicas da organização.

Fonte: Djellal, Gallouj e Milles (2013) apud Isidro (2018, p. 31).

Com a promulgação da constituição de 1988, a legislação tornou-se mais rígida em relação à burocracia. A reestruturação das bases do projeto brasileiro para a inovação do modelo administrativo só veio com a implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995. Essa mudança não desprezou as características dos antigos modelos, entretanto, seu avanço ocorreu pela implementação de uma administração mais autônoma e responsável perante à sociedade.

No Brasil, foi a partir da segunda metade dos anos 90 que surgiram as primeiras ações incentivadoras da inovação na gestão pública, chamada Nova Gestão Pública – NGP, estendendo-se para os estados e municípios a partir dos anos 2000 com ações basicamente incrementais (GENAUCH E SILVA, 2023).

As leituras feitas nos levam a apontar que a configuração do setor público ocorre pela justa posição da administração pública direta e indireta, pela relação entre os funcionários concursados e/ou terceirizados com os cargos públicos eletivos e/ou de livre nomeação.

No aspecto da inovação, na pureza de sua origem, sua ação principal é a geração ou criação de valor econômico, por incrementos em produtos ou novas invenções e serviços, conforme Schumpeter (1977) apresentou em seus estudos, a criação de um novo produto substitui outro, destruindo um mercado consolidado ou

bem estabelecido para iniciar um completamente novo, isso ele chamou de “destruição criativa”. Sendo este, um autor seminal, focando nas inovações disruptivas, que é a criação de algo novo e diferente, entende-se como a mais rara de ocorrer, diferente da inovação complementar, que adapta e evolui um produto, modificando partes com o passar do tempo.

Montezano e Izidro, (2020) destacam que a capacidade de inovar, na administração pública, remete a aprendizagem de novos procedimentos até serem praticados pela organização, além de também serem resultados de capacidades já existentes que retroalimentam o processo de aprendizado e criam novas capacidades. Sendo assim, para que ocorra a inovação é necessário que se tenha a capacidade organizacional para inovar, a qual diz respeito a ser capaz de aprender, absorvendo, aplicando e disseminando conhecimentos, para sustentar a mudança organizacional que viabilize melhorias no desempenho, por meio de práticas estratégicas realizadas pelas pessoas nas suas rotinas organizacionais.

Sobre resultados de inovação no setor público, podemos verificar as melhorias e impactos positivos que se pode obter, conforme Quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Resultados da inovação

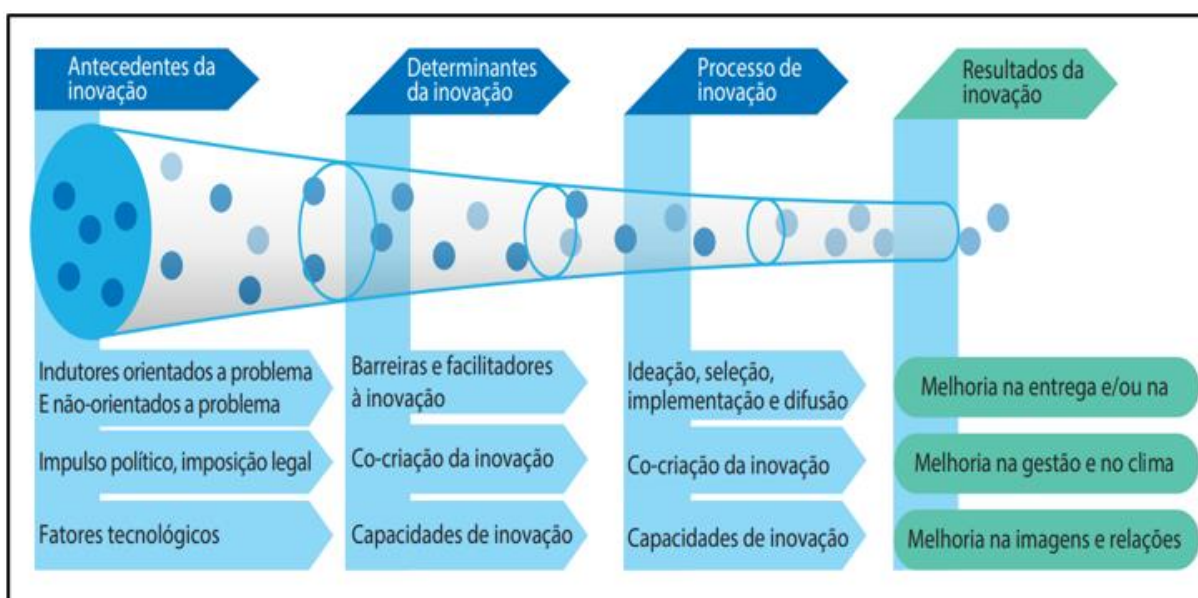
Resultado	Definição
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Impactos positivos sobre os mecanismos de entrega de serviços e/ou nos próprios serviços, incluindo-se aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários
Melhoria da gestão organizacional	Impactos positivos sobre a eficiência e a efetividade da organização, incluindo-se ganhos de produtividade e melhores resultados em indicadores de desempenho.
Melhoria da imagem e das relações institucionais	Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo-se melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros.
Melhoria do clima organizacional	Impactos positivos sobre o clima da organização, incluindo-se melhorias nas condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e aprimoramento da cultura de inovação.

Fonte: Vieira (2015) adaptado por Isidro-Filho (2017)

Isidro-Filho (2017) construiu um *framework* (Figura 6) que expressa sua visão de inovação aplicado ao contexto brasileiro. A estrutura visa identificar os elementos transversais aos modelos de inovação, aplicado ao Poder Executivo

Federal, segundo sua percepção. Aponta que os modelos estudados abordam, em geral, inovação como processo (Bugge e Bloch, 2016) composto por: i) antecedentes da inovação; ii) atividades relativas ao ciclo de inovação; iii) capacidades ou recursos para inovação; e iv) resultados ou impactos da inovação. Não esquecendo de apontar que a literatura sugere que outras variáveis estão presentes na inovação e merecem destaque, tais como: indutores, barreiras e facilitadores, tipologias de inovação, coprodução e/ou cocriação da inovação (ISIDRO-FILHO, 2017, p. 167). A partir de diferentes elementos constituintes da inovação Isidro-Filho (2017), propõe o *framework* (Figura 6) a seguir.

Figura 6 - Estrutura de inovação no setor público



Fonte: Isidro-Filho (2017, p. 167)

A perspectiva da inovação na gestão, tem impacto sobre a inovação na administração pública, enriquecida pela particularidade do fazer público. A inovação no setor público é ativada por recursos inovativos com ao menos três caminhos (ANAO, 2009), quais sejam:

- 1. Orientações políticas:** o papel do setor público seria fornecer subsídios para fundamentar a tomada de decisão dos governos sobre programas e políticas públicas;
- 2. Implementação de políticas e programas:** prestação direta de serviços à população de forma eficiente e eficaz;
- 3. Inovações administrativas:** introdução de novos processos e práticas internas para melhorar a produtividade e reduzir custos.

O estímulo econômico, para as inovações no setor público pode ser visto a partir do Quadro 7.

Quadro 7 - Razões para estímulo à inovação no setor público

IMPORTÂNCIA DO SETOR	Para a maioria dos países da OCDE (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento), o setor público é um importante componente da economia (20% a 50% do PIB).
RESULTADOS	A inovação pode trazer melhores resultados na prestação de serviços a cidadãos e empresas.
AÇÕES	Responsabilidade do setor público na definição de políticas de fomento à inovação no setor privado.

Fonte: Elaboração própria a partir de Anao (2009)

Quanto aos fatores que afetam a criatividade e a inovação Organizacional, vê-se no Quadro 8 abaixo, alguns determinantes e seus significados.

Quadro 8 - Fatores que afetam a criatividade e inovação organizacional

DETERMINANTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	SIGNIFICADO
Estratégia	Uma estratégia que conduz à criatividade e inovação em uma organização é descrita na visão e missão como uma orientação de marketing focada no cliente. Inclui também pesquisa ativa sobre as necessidades de clientes existentes e potenciais com uma visão de promover a criatividade e a inovação.
Intencionalidade (<i>purposefulness</i>)	Os empregados devem compreender que a visão e a missão influenciam na implementação, uma vez que elas devem fazer menção à criatividade e à inovação. Os objetivos devem ser diretos, quantitativos e relacionados a tempo para produtos e serviços criativos
Relacionamento de confiança (Técnicos, Coordenação, Direção, Pró-Reitoria, Programas, Professores, Alunos e público em geral)	Gerentes e empregados devem manter uma comunicação aberta uns com os outros. As pessoas precisam se sentir emocionalmente seguras. Deve haver apoio para mudança através de comportamentos que encorajam a inovação. Deve haver flexibilidade no modo de fazer as coisas no trabalho.
Comportamento que encoraja inovação	Criação de valores que apoiam o correr riscos, o encorajamento de ideias, da iniciativa de se buscar novas soluções para os problemas e da tomada de decisão.
Ambiente de trabalho	A realização de metas e objetivos pessoais em buscar metas e objetivos organizacionais. O saber lidar com

(Técnicos, Coordenação, Direção, Pró-Reitoria, Programas, Professores, Alunos)	conflitos de forma construtiva, a presença de equipes cooperativas, liberdade para gerar ideias, a participação na tomada de decisão e a ação de desenvolver melhores métodos de trabalho
Orientação para o cliente (Alunos, Professores, Técnicos, Público em geral)	Compreensão das necessidades dos clientes internos e externos, aprimoramento e flexibilidade do serviço ao cliente. A reação às necessidades do cliente deve ser flexível. O foco é na orientação ao cliente no nível operacional.
Suporte do gerente (coordenação Diretoria Pró-Reitoria)	Comunicação aberta entre gerentes e empregados e entre empregados, disponibilidade de equipamentos e recursos dependente do suporte do gerente. Tolerância dos gerentes ao erro dos empregados. O apoio dos gerentes na adaptação de regras e regulamentos.

Fonte: Adaptado - Martins, E., & Martins, N. (2002) *apud* Farias e Fonseca (2014, pág. 382-3).

A inovação na administração pública, advém das mudanças no padrão das políticas públicas brasileiras, que podem ser entendidas como parte de um processo de construção de novas formas de gestão pública e verificadas a partir de práticas inovadoras na prestação de serviços (ADDISON BARACCHINI, 2002).

As teorias organizacionais e gerenciais, em sua maioria, atendem as organizações em geral, sem distinção entre público e privado. Suas formulações são aplicáveis tanto às organizações públicas quanto privadas. Assim no que diz respeito a inovação, podemos compreender que as iniciativas que ocorrem numa organização privada ou pública, podem ser regidas pelos mesmos objetivos, respeitadas suas particularidades, e compreendendo que os princípios regedores são os mesmos, não importando se o processo seja conduzido por uma instituição governamental ou não governamental, visando a melhoria de sua atuação e a gestão dos recursos empregados (COSTA FILHO; GOMES E TEIXEIRA, 2018)

5.6 *Business Intelligence* – Bi

Conforme Georg (2017), a Tecnologia da Informação está cada vez mais inserida no cotidiano das organizações, seja na melhoria da eficiência visando a qualidade das informações, nas tomadas de decisões ou até mesmo tirando funções realizadas por pessoas e inserindo ferramentas que podem substituir suas rotinas, por meio da automatização dos processos. Pode-se perceber, como os gestores das organizações estão cada vez mais utilizando os seus sistemas para tomadas de decisões, e com isso estão buscando mais conhecimentos voltados para a área da

Tecnologia da Informação, o que permite a transformação da ferramenta BI em uma ferramenta direcionada para executivos.

Atualmente é crescente a quantidade por demanda das informações confiáveis e que estejam sempre disponíveis para auxiliar na sustentação das ações rápidas e importantes. Em relação as informações que são oriundas do *Business Intelligence*, a empresa poderá ter grandes benefícios, sendo possível ter corte de gastos desnecessários, pensar em novas estratégias de negócios e possibilitando a tomada de decisões de maneira mais assertiva, permitindo com que a empresa consiga crescer de maneira rápida e segura (COSTA e PINTO, 2020).

O *Business Intelligence* é um termo criado por Howard Dresner do Gartner Group, em 1989, para descrever um conjunto de conceitos e métodos para melhorar o processo de tomada de decisões de empresas, utilizando-se de sistemas fundamentados em fatos e dimensões. O BI baseia-se em agrupar informações de diversas fontes e apresentá-las de forma unificada e sob uma métrica comum, a fim de que indicadores aparentemente distantes possam fazer sentido entre si (BRAGHITTONI, 2017). Braghittoni (2017, p. 6), cita a definição de BI realizada por Howard Dresner: “Uma metodologia pela qual se estabelecem ferramentas para obter, organizar, analisar e prover acesso às informações necessárias aos tomadores de decisão das empresas para analisarem os fenômenos acerca de seus negócios”.

Complementando o conceito, Sharda, Delen e Turban (2019) consideram:

“Inteligência de Negócios (*BI – business Intelligence*) é um termo guarda-chuva, que combina arquiteturas, ferramentas, bases de dados, ferramentas analíticas, aplicativos e metodologias; (...) seu principal objetivo é possibilitar acesso interativo a dados, permitir a manipulação de dados e oferecer a gestores empresariais e analistas a capacidade de conduzir análises apropriadas. Ao analisarem dados, situações e desempenhos históricos e atuais, os tomadores de decisões obtém vislumbres valiosos que lhes permitem tomar decisões mais embasadas e melhores. O processo de BI baseia-se nas transformações de dados em informações, depois em decisões e por fim em ações” (Sharda et al, 2019, p. 15).

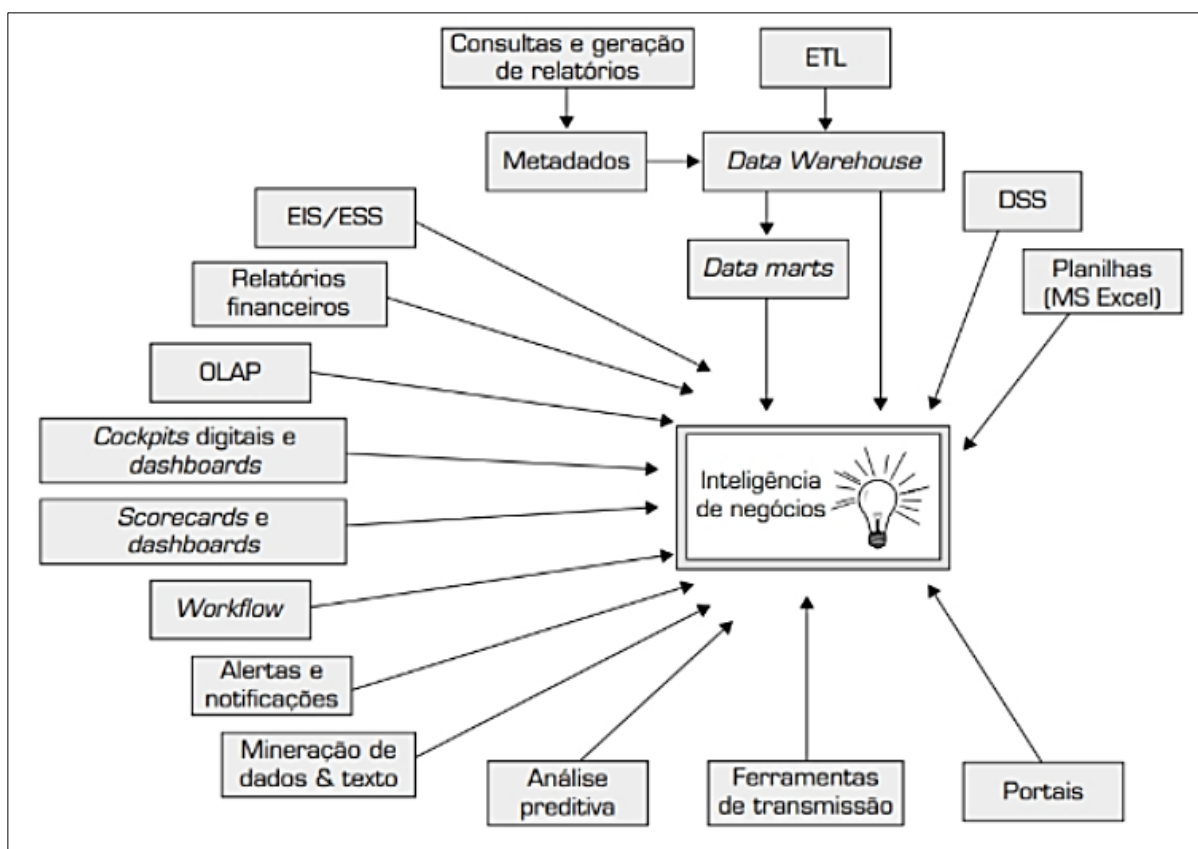
Após termos conhecimento sobre sua definição inicial, podemos notar que o BI é uma metodologia e não somente uma ferramenta. É possível inferir que se pode implementar BI com quase qualquer ferramenta de controle de dados.

Conforme Sharda, Delen e Turban (2019) , nos anos de 1980 surgiu o EISs (*Enterprise Information Systems*). Esse conceito de ‘Sistemas de Informação Empresarial’ foi fundamental para a ampliação do suporte computacional, tornando-se possível a liberação de acesso para os gestores e executivos das organizações

realizar análises. As principais funções estabelecidas são as de extração de relatórios multidimensionais, análise das tendências, possibilidade de geração de previsões, dentre outros.

Todos esses produtos estiveram presentes até meados da década de 1990 e após este século a maioria das funcionalidades permaneceram presentes e com o passar do tempo várias outras ferramentas foram agregadas ao mercado que contribuíram e ajudaram na criação de dados nas organizações. Atualmente, a empresa ou organização que disponibiliza aos seus gestores todas as informações da organização em tempo real e com esta evolução o EIS ficou conhecido como BI. E em 2005, esses conceitos de BI viram um aumento na funcionalidade da inteligência artificial, que se tornou um grande recurso analítico para as empresas (SHARDA, DELEN E TURBAN, 2019). A figura 7 abaixo demonstra as ferramentas e técnicas que podem ser inseridas dentro de um sistema BI e sua evolução.

Figura 7: Evolução da inteligência dos negócios (BI)

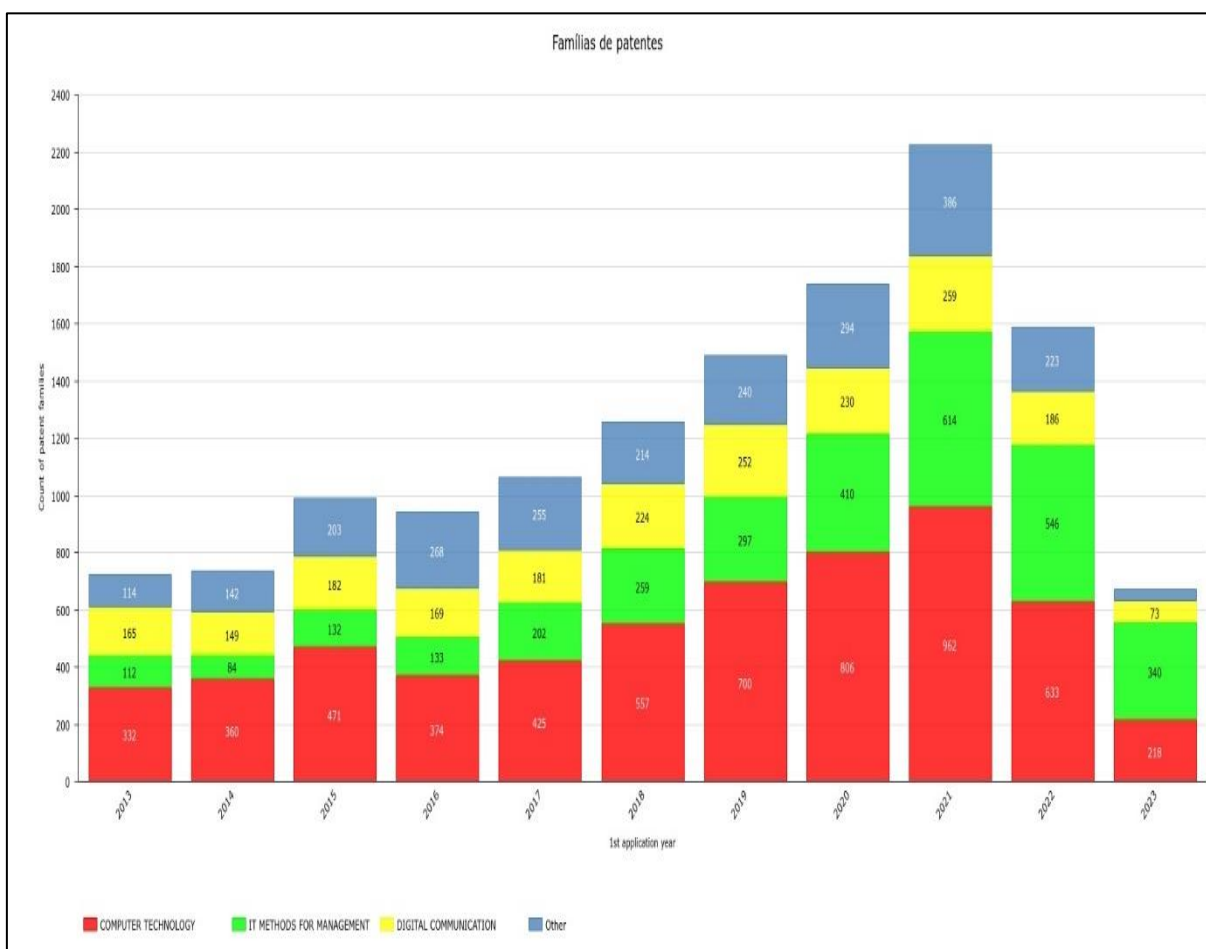


Fonte: Sharda, Delen e Turban (2019)

O aumento exponencial da variedade, da velocidade do volume de dados nos últimos anos transformou-se em uma oportunidade para o desenvolvimento de sistemas de suporte à tomada de decisão, que podem contribuir com o

aperfeiçoamento do controle estratégico nas organizações (KOORNNEEF et al., 2020). Dispositivos de inteligência de negócios, dessa forma, são sistemas desenhados para promover e realçar o conhecimento, melhorar a compreensão de determinados fenômenos pelos tomadores de decisão e impulsionar a performance organizacional (HERSCHEL e JONES, 2005). A partir da Figura 8, podemos visualizar a linha do tempo dos registros de patentes relacionados ao BI nos últimos 10 anos.

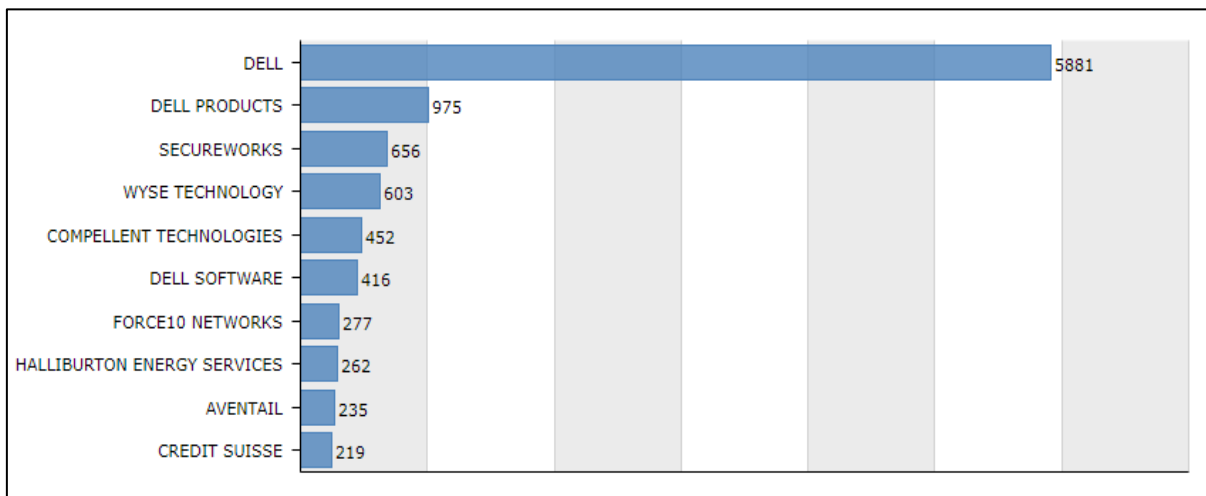
Figura 8 – Registros anuais de patentes como “Business Intelligence” – últimos 10 anos



Fonte: Questel, acesso em 27/12/2023

No entanto, vale ressaltar que o impacto positivo do uso de sistemas de informação depende da capacidade de absorção da organização e da estratégia de implementação *bottom-up* (tradução livre: baixo para cima), onde a gestão de operações tem papel fundamental na aceitação e uso efetivo dessas ferramentas. (ELBASHIR et al., 2011). A Figura 9, abaixo demonstra que uma única organização detém seis vezes mais registros de patentes relacionadas ao BI do que o segundo lugar.

Figura 9 – Registro de Patentes “Business Intelligence” por Organização – 10 maiores



Fonte: Questel, acesso em 27/12/2023.

6 METODOLOGIA

Segundo Gil (1994, p.42), a pesquisa tem como objetivo fundamental “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”. Na construção desta pesquisa, a metodologia utilizada foi baseada em uma pesquisa exploratória e descritiva, com o objetivo de identificar e descrever os conceitos, características, dados e processos envolvidos. Isso permitiu um maior aprofundamento no conhecimento do tema analisado e na realidade das Instituições de Ensino Superior Públicas brasileiras em relação às dificuldades e históricos e desafios para a implementação de inovação nestas instituições.

A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar uma maior familiarização com o problema, visando ao aprimoramento de ideias ou à descoberta de intuições. Por outro lado, a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou estabelecer associações e relações entre as variáveis analisadas. (Gil, 2002).

A abordagem adotada foi qualitativa, com ação participante, escuta ativa, consulta a especialistas, e a elaboração, execução e participação da Oficina Profissional. Some-se que as análises não se basearam apenas em variáveis quantificáveis, mas também em interpretações dos resultados dos dados coletados e processados, descrição de procedimentos e levantamento de comportamentos e ações (boas práticas).

Em relação às técnicas mencionadas acima, Gil (2002) pontua que:

- ❖ A pesquisa bibliográfica é realizada com base em material já elaborado, como livros e artigos científicos.
- ❖ A pesquisa documental utiliza materiais que ainda não passaram por tratamento analítico ou que podem ser reestruturados de acordo com os objetivos da pesquisa.
- ❖ O estudo de caso consiste em um estudo intenso e detalhado de um ou poucos objetos, permitindo um amplo conhecimento e uma compreensão detalhada, algo praticamente impossível de ser obtido por meio de outras técnicas de pesquisa.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento

do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

Assim, iniciou-se o projeto pela definição do tema: Inovação no Serviço Público; e sua delimitação de pesquisa: Boas práticas na gestão de recursos financeiros no âmbito da pós-graduação e finalizando com a determinação de estudo de caso sendo da Ufopa. Seguido por pesquisa Bibliográfica: pesquisa em base de dados bibliográficos, como “Periódicos da Capes” e “Google Acadêmico”, fazendo uso de palavras-chave como: “Inovação no Serviço Público”, “Inovação Administração Pública”, “Gestão do conhecimento”, “gestão pública”, “convênio com administração pública”, “*business intelligence*”, “conhecimento tácito”, “conhecimento explícito” e a utilização de operadores booleanos para refinar os resultados.

Posteriormente, prosseguiu-se a pesquisa de base material / documental: informações relacionadas ao tema, pesquisa; legislação e normas referentes ao tema, assim como exemplos de boas práticas tocantes a delimitação do tema da pesquisa; e ainda recorreremos a pesquisa qualitativa via consulta a profissionais ligados a finanças públicas e aos programas de pós-graduação da Universidade Federal do Oeste do Pará.

A pesquisa documental do estudo de caso se deu por meio de acesso a documentos institucionais da Ufopa em seu *site* institucional, assim como documentos disponibilizados pela DPG solicitados de forma eletrônica e também disponibilizados no II Workshop de Pesquisa e Pós-Graduação da Ufopa, realizado em junho de 2023.

A pesquisa de boas práticas foi delimitada visando informações de universidades federais da região norte que fazem gestão do recurso Proap, e como as informações são disponibilizadas a comunidade. Encontramos certa dificuldade em acessar essas informações, vezes não encontradas, vezes encontradas com dificuldades de estarem dispostas em links dentro de páginas específicas das universidades

A pesquisa qualitativa seguiu com consultas e escutas ativas aos profissionais que lidam com as finanças da Ufopa, identificando as dificuldades de se repassar as informações ao público por ser um recurso centralizado de forma automatizada, assim como não dispormos de ferramentas institucionalizadas.

A oficina profissional, funcionou como pesquisa participante. A partir da oficina foi possível busca o envolvimento dos servidores ligados aos PPG's e a DPG. A interação com os servidores ligados aos PPGs e a DPG, fez com que refletissem sobre a realidade da execução financeira dos programas. Estes identificaram além da dificuldade de acesso aos dados financeiros, a dificuldade ao longo dos anos, com troca de gestão dos programas e a dificuldade em se mudar a cultura acerca dos processos de gestão acadêmica e financeira dos PPGs.

Identificou-se a dificuldade dos docentes coordenadores de disporem de tempo para as atividades de coordenação dos programas, pois muitos deles precisam atender demandas de sala de aula, projetos de pesquisa e/ou extensão, além do planejamento de suas disciplinas, atividades e correções.

Na análise dos dados, relacionou-se os dados entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa e daí extraiu-se as informações pertinentes e relacionamos aos objetivos do trabalho depreendendo as contribuições possíveis para apresentar as dificuldades enfrentadas atualmente, apresentar exemplos de boas práticas, uma possível forma de acompanhamento e gestão dos recursos da pós-graduação na Ufopa, e que sirva de referência para outras universidades.

6.1 Etapas Metodológicas

I. Definição do tema: inicia-se o projeto pela definição do tema: Inovação no Serviço Público; e sua delimitação de pesquisa: Boas práticas na gestão de recursos financeiros no âmbito da pós-graduação.

II. Pesquisa Bibliográfica: pesquisa em base de dados bibliográficos, como “Periódicos da Capes” e “Google Acadêmico”, fazendo uso de palavras-chave como: “inovação no serviço público”, “inovação administração pública”, “gestão do conhecimento”, “gestão pública”, “convênio com administração pública”, “*business intelligence*”, “conhecimento tácito”, “conhecimento explícito” e a utilização de operadores booleanos para refinar os resultados.

III. Pesquisa documental: pesquisa em fontes (páginas eletrônicas do Governo Federal– acesso à informação) de informações relacionados ao tema como instituições públicas de ensino superior do Governo Federal, pesquisa por legislação e normas referentes ao tema, assim como a busca por exemplos de boas práticas tocantes a delimitação do tema da pesquisa, que seria sobre boas práticas na

utilização de recursos públicos aplicados a pós-graduação em universidades públicas da Região Norte;

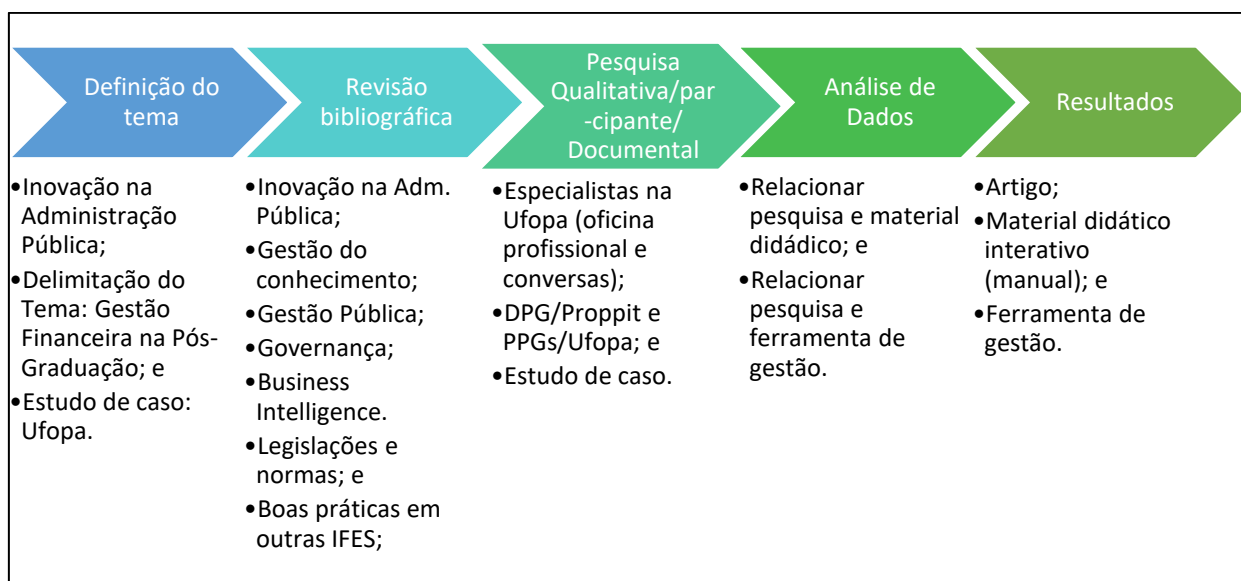
IV. Pesquisa sobre o estudo de caso, a Universidade Federal do Oeste do Pará – Ufopa, ligado aos programas de pós-graduação, acessando documentos institucionais de forma livre, ou solicitando informações específicas à Diretoria de Pós-Graduação, além de informações coletadas junto a agentes ligados a pós-graduação e finanças. A oficina profissional proporcionou também coleta de dados junto aos coordenadores e secretários dos programas.

V. Análise dos dados: relacionou-se os dados entre as pesquisas bibliográfica e a pesquisa qualitativa e extraiu-se as informações pertinentes ao projeto, fez-se o tratamento dos dados, e relacionamo-lo aos produtos tecnológicos entregues.

VI. Resultados: Entrega de texto dissertativo sobre a pesquisa realizada, assim como um artigo submetido em revista Qualis mínimo B-3; e os produtos tecnológicos: Ferramenta de gestão financeira com emissão de relatórios financeiros gerenciais de frequência mensal aos gestores de programas de pós-graduação da Universidade Federal do Oeste do Pará e comunidade, e um site tipo wiki, com material instrutivo e interativo que auxilie a comunidade sobre planejamento, execução e prestação de contas de recursos públicos ligados à pós-graduação.

A figura 10, abaixo, demonstra como foi construído e desenvolvido o processo metodológico desta pesquisa.

Figura 10. Processo metodológico



Fonte: Elaboração própria.

7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A precisão da pesquisa, independentemente das circunstâncias e das dificuldades, repousa na qualidade e transparência com que se levantou e se apresenta os dados. Assim a apresentação dos resultados conecta-se aos objetivos voltados à implementação de novas ideias e com isso auxiliar na eficácia de gastos públicos, e para isso: Identificar o nível de dificuldade/ limitações no planejamento e execução financeira dos recursos destinados a pós-graduação; Demonstrar a importância de implementar as etapas de planejamento, para que se possa ter uma melhor execução financeira; e ter bases para propor uma estrutura Wiki para multiusuários, relatórios e manual on-line, onde o processo de construção abranja os *stakeholders* que contribuam com o processo de gestão de recursos financeiros da pós-graduação na Ufopa, e concluímos com estudo de caso.

Em relação a identificação do nível de dificuldade/ limitações no planejamento e execução financeira dos recursos destinados a pós-graduação, durante a Oficina Profissional pudemos constatar que a maioria dos programas negligencia o planejamento e a avaliação anual, com a participação de avaliadores internos e consultoria externa. E a ausência da avaliação dificulta e repercute sobre o planejamento da aplicação dos recursos, e para debelar tal limitação dentre outras a Diretoria de Pós-graduação (DPG/Proppit) propôs, em 2021, um documento de referência acerca da “Avaliação e Planejamento da Pós-graduação” (DPG/Proppit/Ufopa, 2021).

O documento reporta-se a Comissão Própria de Avaliação (CPA/Ufopa), e a partir da avaliação institucional na pós-graduação da Ufopa, pode-se depreender as falhas que vêm ocorrendo e como estas acarretam limitações quanto a previsão, aplicação e acompanhamento na execução do orçamento da pós-graduação.

Essas limitações são uma interseção entre a Proppit e os Programas, e não é linear, mas há uma predominância pela ausência da avaliação interna, com consultoria externa e o planejamento. Os programas que não executam seus planejamentos não conseguem antever as limitações e as oportunidades quanto a aplicação dos recursos, onde a Proppit depende muito da atuação da Coordenação

dos cursos e/ou programas, os quais também tem limitações em relação a estrutura da gestão, ausência de pessoal e até da gratificação para coordenador⁴.

Rissi e Garcia (2021) apontam que a avaliação e o planejamento são fundamentais para a aplicação eficiente dos recursos financeiros da pós-graduação. A avaliação permite que as instituições de ensino superior identifiquem as áreas que precisam de mais investimento e as que precisam de menos. Além disso, a avaliação ajuda a garantir que os recursos financeiros sejam utilizados de forma eficiente e eficaz. O planejamento, por sua vez, é importante para garantir que os recursos financeiros sejam alocados de forma adequada e que as metas e objetivos da pós-graduação sejam alcançados.

O planejamento também ajuda a garantir que os recursos financeiros sejam utilizados de forma eficiente e eficaz. Os autores reforçam que a literatura científica tem abordado a importância da gestão e avaliação da pós-graduação, com destaque para a gestão dos programas de pós-graduação, avaliação e internacionalização. E a essa limitação conectamos também as barreiras e desafios na prática de inovação no setor Público.

Recorrendo a Saldanha e Cruz (2022) vemos que a gestão e a organização do trabalho ligados a ações estratégicas de gestão de pessoas são incentivos a inovações no setor público, e nesse sentido a organização do trabalho torna-se uma demanda imperativa nas dinâmicas de inovação na administração pública – isso põe lume sobre a importância da equipe técnica.

As limitações da Ufopa fazem parte das limitações das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) e das instituições de pesquisa do país⁵, uma das possibilidades de amenizar o problema e otimizar o pouco disponível é a agilidade e

⁴ As coordenações dos programas de pós-graduação ficavam vinculados diretamente a PROPPIT, que tinha uma secretaria centralizada para atender a todos os Cursos. A transferência dos Programas para os Institutos e com isso também a secretaria dos programas, desvelou a limitação da Ufopa em relação a quadro de pessoal e recursos, o que alcança os programas de pós-graduação na estrutura de gestão – ausência de pessoal técnico para a secretaria do programa, e o pagamento da gratificação do Coordenador. Os institutos têm se esforçado para atender as limitações da secretaria, mas pouco podem fazer quanto a gratificação do coordenador do Programas, e a PROPPIT pouco pode fazer em relação a isso, pois não é algo específico da Pró-reitoria é um problema institucional.

⁵ O Globo 29/11/2022 - MEC já teve corte de R\$ 1,6 bilhão em junho e enfrenta segundo bloqueio em 2022; entenda cronologia da crise . Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2022/11/29/mec-ja-teve-corte-de-r-16-bilhao-em-junho-e-enfrenta-segundo-bloqueio-em-2022-entenda-cronologia-da-crise.ghtml> Acesso em agosto/2023.

assertividade na gestão, que pode advir de inovações. O Quadro 9 abaixo traz uma síntese de barreiras e desafios quanto a prática de inovação no setor público.

Quadro 9 - Barreiras e desafios à prática da inovação no setor público

Fontes	Fatores Barreiras À Inovação	Principais Desafios
União Europeia (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fatores facilitadores fracos ou condições estruturais desfavoráveis;] ❖ Falta de liderança em todos os níveis; ❖ Conhecimento e aplicação limitados de processos e métodos de inovação; ❖ Uso insuficientemente preciso e sistemático de medições e dados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver a interlocução de boas práticas entre os países membros; ▪ Capacitar lideranças para estimularem equipes a inovarem; e ▪ Difusão e implementação de métodos adequados para análise e interpretação dos dados relativos à inovação.
León, Simmonds e Roman (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fatores internos, ❖ Fatores externos; e ❖ Fatores políticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internos: flexibilidade nos processos para redução de burocracia e estímulo à gestão de pessoas com ênfase no desenvolvimento do capital humano; e ▪ Externos: Intercâmbio de práticas internacionais; fomentar parcerias público-privadas.
Cavalcante e Cunha (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visão da inovação para resolução das falhas de mercado e de governo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver a cultura da inovação, de modo que governo e suas instituições ultrapassem a visão da inovação em sua perspectiva reativa, ou seja, apenas para resolução dos problemas de mercado e de governo.
Brandão e Bruno-Faria (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dificuldade de articulação intersetorial; ❖ Restrições legais; estrutura organizacional verticalizada; ❖ Resistência à inovação e aversão ao risco; ❖ Baixa capacidade técnica dos estados e municípios; ❖ Rotatividade de dirigentes; ❖ Diversidade social, cultural e econômica do país; e ❖ Recursos orçamentários e financeiros limitados e falta de incentivos à inovação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar intercâmbio de ações entre setores e organizações; ▪ Ajustes no design organizacional; ▪ Fortalecimento da cultura da inovação; ▪ Interlocução entre políticas de níveis federal, estadual e municipal; e ▪ Coordenação de ações entre governo, universidades, empresas e o terceiro setor, visando superar as limitações de recursos e fortalecer iniciativas que beneficiem os diversos agentes envolvidos.
Oliveira e Santos Júnior (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Riscos assumidos na decisão de inovar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orçamentos para ações de inovação que permitam aos dirigentes assumirem riscos, com normativos claros acerca da aderência aos interesses coletivos.

Fonte: Marques et al (2020, p.1077) - Gestão da Inovação na Administração Pública Federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas.

Pode-se verificar que o conhecimento gera inovações a partir de provocações do ambiente de atuação dos profissionais, não diferente na

Administração Pública. Apesar de todos os desafios e barreiras que os servidores públicos podem encontrar; a busca pela melhoria dos serviços prestados aos cidadãos é o norteador principal para que estes profissionais inovem e entreguem novas ferramentas e formas de gestão.

Kon (2019) Pedrosa (2019) Feitosa e Da Costa (2016), convergem quanto ao fato de estar atento a necessidade de se ter profissionais qualificados, e de mantê-los enquanto equipe técnica e com isso potencializar a incorporação de inovações, e nesse sentido a partir da visão destes depreendemos os desafios que os gestores de instituições públicas, mesmo com as dificuldades financeiras, ambientes engessados, e com muita burocracia, devem estimular ações inovativas em suas organizações/setores, para se alinharem a perspectiva que a OCDE (2018, p. 3) apresenta – “inovar não fará diferença, a menos que os atores acreditem que podem, devem e são capazes de inovar. Assim, é importante entender a experiência de inovação no serviço público”.

Em relação aos nossos objetivos de “Propor uma estrutura *Wiki* para multiusuários, relatórios e manual on-line”; de abranger os *Stakeholders*, identificados no projeto, no processo de gestão de recursos financeiros da pós-graduação na Ufopa”, assim conectamos a busca por resultados na gestão que se configurem em inovação no setor público, a partir da geração de melhorias e impactos positivos que se pode obter com as modificações introduzidas, o que nos levaram a pensar no uso do *Business Intelligence* (BI) como ferramenta de gestão aplicado a gestão dos recursos da pós-graduação. Ainda que tenhamos limitações institucionais quanto a ação da gestão dos, e nos programas de pós-graduação, temos o desafio de vencer etapas e nossa proposição é poder ajudar no processo de superação.

Metodologicamente nossa busca, mostrou-se limitada, uma vez que elegemos somente ICT’s da região norte. Vimos a necessidade de procurar futuramente exemplos de boas práticas para além da região norte, a exemplo da Universidade Federal de Minas Gerais e o uso do BI⁶ para divulgar expertise da universidade – informações em dados que estão para além da execução financeira de seus recursos.

A partir dos constituintes da inovação Isidro-Filho (2017), usando a referência de seu framework elaboramos o quadro que segue (Quadro 10) onde

⁶ <https://somos.ufmg.br/>

fazemos uma conexão com a perspectiva e desafios a serem superados com a proposição dos objetivos do trabalho de implementar novas ideias e auxiliar na eficácia de gastos públicos (uma forma de acompanhamento gestão, e governança dos recursos da pós-graduação – LOA, e PROAP), conexo aos objetivos específicos, na perspectiva de introdução de uma inovação no processo de execução dos recursos financeiros na pós-graduação da Ufopa.

Quadro 10 – Visão de inovação no contexto brasileiro – adaptado a situação concreta - processo de gestão de recursos da pós-graduação na Ufopa

1 Antecedentes da Inovação	1.1 Indutores Orientadores a problemas	1.2 Impulso político, imposição legal	1.3 Fatores tecnológicos
Ufopa – Situação do Controle e execução do Recurso PROAP na Ufopa	Limitação dos Recursos e a necessidade de Otimização do uso dos recursos	Execução Financeira dentro do prazo	Ausência de Mecanismo que auxilie na execução financeira da pós-graduação detalhada por programa
2 Determinantes da Inovação	2.1 Barreiras e facilitadores da Inovação	2.2 Co-criação da Inovação	2.3 Capacidade de Inovação
Ufopa – Necessidade de Modificar a forma de Gestão e Governança do Recurso PROAP	Diferentes formas de uso dos recursos pelos Programas Centralização e Visibilidade dos recursos disponíveis aos Programas	DPG/Proppit / Gestores e Coordenadores dos harmonização das ações	Sistematização e agrupamento das informações em base única e de acesso aberto aos programas e interessados.
3 Processo de Inovação	3.1 Ideação /Seleção/ Implementação e difusão	3.2 Co-criação da Inovação	3.3 Capacidade de Inovação
Ufopa – Identificação da situação problema, limitações do modelo usado.	Organização das informações, compartilhamento da proposta de modificação e troca de informações via Oficina Profissional	Sistematização das Informações Coletadas (<i>feedback</i>) estabelecimento da versão Beta da proposta	Centralização e unificação das informações em uma única base a partir do alinhamento das ações dos diferentes programas
4 Resultado da Inovação	4.1 Melhoria na entrega e/ou na	4.2 Melhoria na gestão e no clima	4.3 Melhoria na imagem e relações
Ufopa – Estabelecimento e implantação da Ferramenta	Ajustes de melhoria a partir do Uso	Livre acesso facilitando a Governança do recurso e o uso pelos programas.	Livre acesso a informações – Governança e Controle da Ação pública.

Fonte: Adaptado de Isidro-Filho (2017, p. 167).

A OCDE (2019) emitiu a Declaração sobre Inovação no setor público, e recorrendo a essa declaração por ela visar legitimar a inovação como uma função central e estratégica das organizações, do setor público e no trabalho do dia a dia dos funcionários públicos. Ela fornece princípios comuns, conceitos e linguagem que o setor público pode recorrer para desenvolver ou aprimorar sua própria abordagem para a gestão da inovação, de maneiras relevantes para seus objetivos específicos e configurações administrativas.

A perspectiva da abordagem perpassa dez itens que são centrais para a inovação no setor público, e destacamos o item 9. Este volta-se ao estabelecimento de um portfólio para a gestão da inovação, onde se reconheça e valorize o fato de que a inovação é multifacetada, e que cada faceta satisfaz diferentes meios e finalidades. E nesse sentido ressaltamos o processo/tipo de inovação:

- a) Inovação orientada ao aprimoramento, que atualiza as práticas atuais, alcança eficiências e melhores resultados, e se baseia em estruturas existentes;
- b) Inovação orientada à missão, que alcança ambições e prioridades claras, desenvolvendo novos métodos e abordagens conforme necessários;
- c) Inovação adaptativa, que responde a um ambiente em mudança e incentiva a curiosidade de interpretar e responder às mudanças na sociedade e na tecnologia;
- d) A inovação antecipatória, que explora e se envolve com a incerteza em torno de questões emergentes que irão moldar as prioridades e compromissos futuros; (OCDE, 2019, p. 8)

Assim podemos conectar ao que propomos para a gestão dos recursos da pós-graduação na interface entre a inovação orientada ao aprimoramento, e a inovação adaptativa; uma vez que o *Business Intelligence*, é uma tecnologia já usada em vários campos da gestão pública e privada.

O uso do BI dentro no processo de execução orçamentária dos recursos LOA e PROAP na Universidade, na sua extensão prática pode ser caracterizado como uma melhoria gerencial para a instituição; ao auxiliar o gerenciamento, e proporcionar aos servidores públicos, melhores condições para o alcance da excelência na gestão e entrega dos serviços aos cidadãos. E nesse sentido podemos, nos desafiar quanto a implementação de novas ideias e auxiliar na eficácia de gastos, e superar o que Izidro-Filho (2017) apresenta como cenários de limitações, e que buscamos conectar ao que visualizamos, e que precisa ser enfrentado pela Ufopa quanto a gestão dos recursos da pós-graduação.

Nesse sentido chamamos a atenção ao princípio da Declaração da OCDE (2019) “Apoiar a exploração, iteração e testes”, destacando que os Governos / Administração Pública deve envidar esforços para:

- i. Apoiar a inovação acerca de prioridades e problemas claros e conhecidos, mas também permitir a inovação exploratória, onde pode não ser claro o resultado final;
- ii. Garantir a exploração, a iteração e o teste em um portfólio, tanto no nível do setor público como um todo, e ao nível dos ministérios e outras organizações públicas;
- iii. Reconhecer os benefícios que podem vir de possibilitar a experimentação em sistemas estruturantes (como o uso de tecnologias digitais, orçamentação, gestão de riscos e relatórios) e explorar se e como podem ser alcançados;
- iv. Reconhecer e capturar o aprendizado que vem da exploração, e compreender que muitas vezes experimentar e inovar pode não apenas ser sobre corrigir algo, mas também é sobre aprender no processo. (OCDE, 2019, p. 7)

A indicação do uso do painel de execução, com uso de tecnologia BI, com dados financeiros do recurso PROAP ao longo do exercício financeiro vigente, geridos pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica da Ufopa, destina-se à melhoria e a excelência na tomada de decisão dos gestores dos programas de pós-graduação e gestores ligados a pós-graduação, assim como facilitar acesso aos dados por qualquer pessoa.

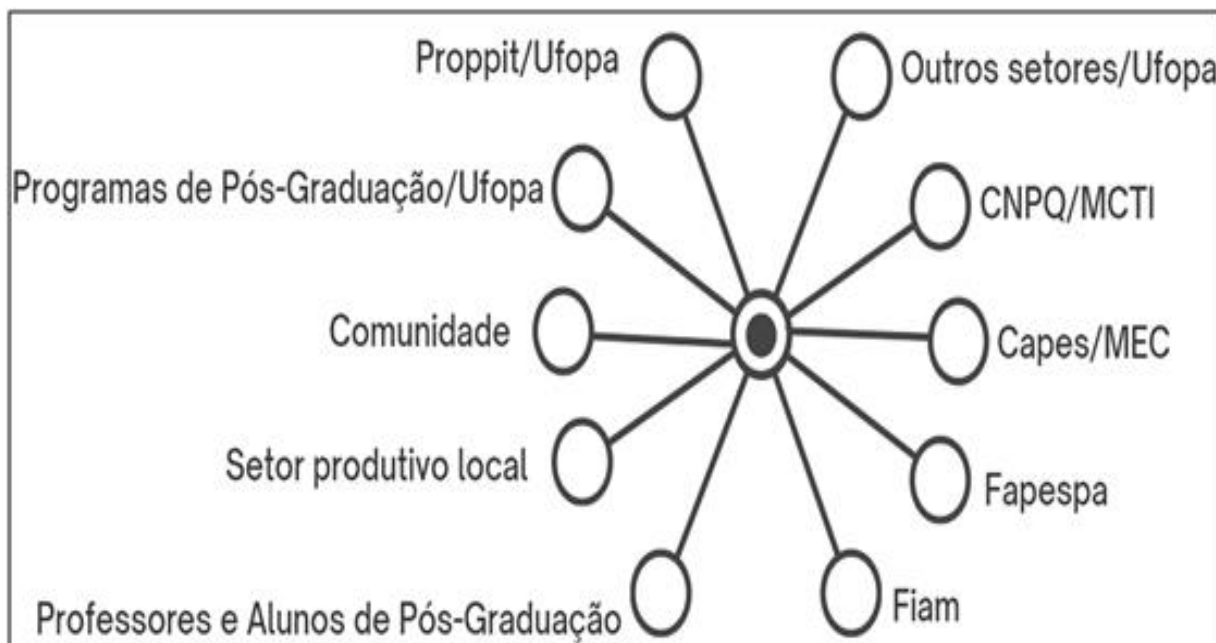
O acesso aos dados, históricos, e panoramas que o BI possibilita leva a um melhoramento do processo de gestão pública da pós-graduação. Visando esse melhoramento de análise de dados, em muitas organizações, eles são apresentados de forma mais panorâmica por meio de ferramentas de **dashboards**⁷. Diante destes quadros, é possível monitorar indicadores e dados de diferentes áreas de uma empresa ou organização. É um recurso relativamente simples, prático e capaz de centralizar as informações mais importantes acerca de projetos, e isso serve a Proppit e aos demais interessados como os Stakeholders da Gestão Financeira da Pós-graduação na Ufopa.

Cabe esclarecer que a Proppit gerencia recursos relativos ao PROAP/Capes, e ao CNPq, a PNPD/Capes e as bolsas captadas pela Pró-reitora

⁷ **Dashboard** é definido como um painel de informações, indicadores e métricas importantes para o funcionamento de uma empresa. A ideia dessa ferramenta é apresentar os dados de forma visual e prática, facilitando a compreensão de todos os envolvidos, O BI se enquadra enquanto ferramenta deste tipo.

junto a Fapespa em 2018⁸, que são gerenciadas com o apoio da Fiam, e a Figura 11 mostra os *stakeholders* (interessados) diretamente pela melhoria da Gestão Financeira da Pós-graduação na Ufopa.

Figura 11 - *Stakeholders* da gestão financeira da pós-graduação na Ufopa



Fonte: Elaboração própria.

No aspecto da Gestão damos destaque no aspecto interno aos Programas, a Proppit, Fapespa e Fiam. E isso se justifica uma vez que os recursos Capes e CNPq, relacionados as bolsas tem sistema próprio (Plataforma Carlos Chagas (CNPq), e Sistema de Controle de Bolsas e Auxílios (SCBA) da Capes), e assim faz sentido propor o *dashboard*. Ao mesmo tempo há o aspecto da Governança e assim ressalta a viabilidade proporcionada ao setor externo a Ufopa – a comunidade em geral.

A proposta do *dashboard* interativo como painel de indicadores de dados financeiros da pós-graduação na Ufopa foi bem aceito pelos possíveis usuários⁹. Nesse contexto, a utilização de ferramentas de BI pelas organizações públicas não pode ser considerada bem-sucedida se não houver o devido treinamento dos

⁸ A partir de 2023 a FAPESPA estabeleceu que cabe a Ufopa selecionar os bolsistas e solicitar a FAPESPA a implementação das Bolsas, a partir da Cota Institucional de cada Programa, e o bolsista receberá receberá sua bolsa via Banco do Estado do Pará, em conta corrente.

⁹ A proposta foi apresentada durante a Oficina Profissional e a Pró-reitora a época que emitiu uma carta de adesão a proposta Anexo B. A presença da atual Pró-reitora na banca de qualificação e defesa contribui para que o produto tenha maior aderência aos seus fins, e ao atendimento da demanda da DPG/PROPPI-UFOPA.

envolvidos, para com isso alcançar a percepção da sua utilidade pelos agentes públicos (MADEIRA PONTES; DUARTE PONTES e ANDRADE, 2020, p. 109). Para facilitar que isso ocorra é que nossa proposta de uso do BI vem acompanhada de um material didático tipo Wiki, e um manual de boas práticas sobre gestão financeira para a pós-graduação (todos disponíveis *on line*), e assim vamos ao estudo de caso.

No aspecto da Governança o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se: I - Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017).

Vieira e Barreto (2019, p. 35) destacam que as definições de boa governança enfatizam a necessidade de estabelecer cadeias claras de responsabilidade (*accountability*), observar o pluralismo político, o respeito aos direitos humanos, promover a transparência e a participação e garantir o Estado de Direito. Santos e Rover (2019)¹⁰ ao analisarem influência de práticas de governança pública na eficiência da aplicação dos recursos públicos em educação e saúde a partir da perspectiva da nova governança pública (*new public governance* — NPG), mostram que práticas de governança pública influenciam na eficiência da aplicação dos recursos públicos em educação e saúde.

Gesser, Oliveira, Machado e Melo (2021) apontam lacunas nas discussões sobre governança em Instituições de Ensino Superior (IES), a partir do estudo e da percepção dos autores faltam estudos nessa área, todavia do que foi identificado apontam uma associação comum entre governança universitária e estratégia ou planejamento estratégico.

Diante desses aspectos aprofundar os estudos sobre governança nas IES, na pós-graduação em particular pode contribuir para a melhoria da eficiência das suas ações. A ampliação da capacidade governativa não apenas ligada aos resultados trazidos pelas ações governamentais, mas, também, à maneira como a administração pública exerce suas ações. A governança e a maneira como a administração deveria

¹⁰ Ressalte-se que a base do estudo foi os municípios brasileiros.

exercer poder sobre os recursos tanto sociais quanto econômicos com foco em seu desenvolvimento (OCDE, 2020).

7.1 Estudo de caso: Universidade Federal do Oeste Do Pará – Ufopa

7.1.1. A pós-graduação *stricto sensu* na Ufopa

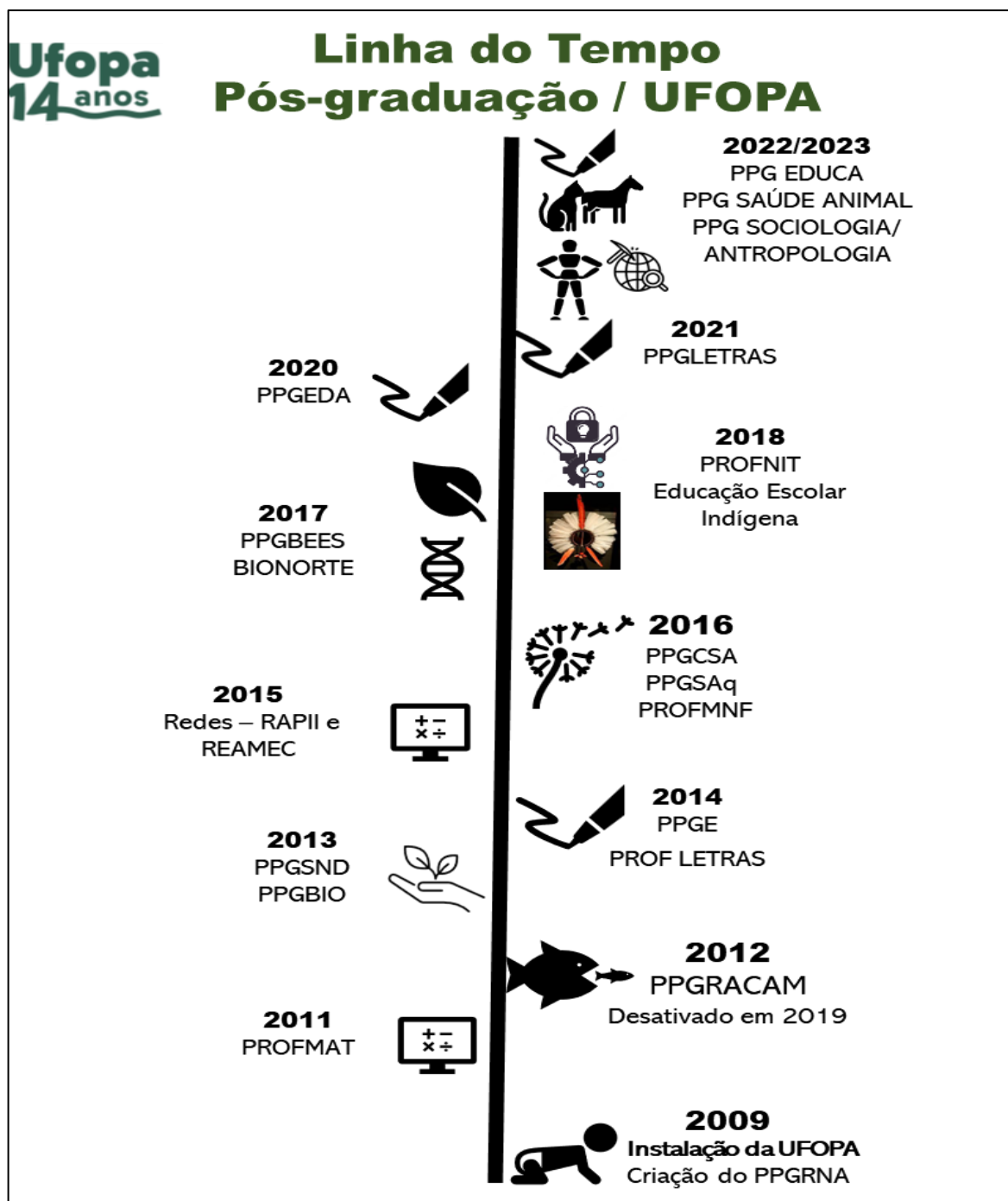
Os cursos *stricto sensu*, organizados sob as formas de mestrado e doutorado, possuem um objetivo próprio, distinto daquele dos cursos de graduação sendo, por isso mesmo, considerados como a pós-graduação propriamente dita. Nessa condição, diferentemente dos cursos de graduação que estão voltados para a formação profissional, a pós-graduação *stricto sensu* se volta para a formação acadêmica traduzida especificamente no objetivo de formação de pesquisadores (UFOPA, 2019).

O elemento definidor dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* é a pesquisa, a qual determina o objetivo a ser alcançado para o qual o ensino concorre como uma mediação destinada a dispor e garantir os requisitos para o desenvolvimento da pesquisa que o aluno desenvolverá e que deverá resultar na dissertação de mestrado ou tese de doutorado (UFOPA, 2019).

A pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) na Ufopa tem início com o primeiro programa de pós-graduação aprovado pela instituição, no ano de 2009, o Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais da Amazônia – PPGRNA, seguido de mais 17 (dezessete) programas criados na Universidade (Figura 12), segundo a Proppit/Ufopa, 2022. Destes dezoito programas de pós-graduação instituídos, somente 01 (um) foi encerrado no ano de 2019¹¹, o Programa De Pós-Graduação em Recursos Aquáticos Continentais Amazônicos – PPGRACAM.

¹¹ A Ufopa no final de 2023 e começo de 2024 foi contemplada com mais três mestrados Profissionais – Saúde Coletiva (ISCO), PROFIAP (ICS) e PROFAGUA (ICTA) somando o total de 22 cursos.

Figura 12: Linha do tempo - Criação dos PPGs na Ufopa



Fonte: Elaboração própria.

Ademais, a Ufopa tem mais 03 programas em fase de implantação, em sua última Avaliação de Propostas de Cursos Novos – APCN, no ano de 2022. Os programas compreendem as áreas de Ciência Animal, Educação, e Ciências Humanas (Revisado de Proppit, 2019); e conforme pode ser observado no Quadro 11, temos a lista de programas de pós-graduação atualizados segundo a Plataforma Sucupira, da Capes.

Quadro 11 – Programas de pós-graduação por área de conhecimento

Cursos	Área de Conhecimento
1. Recursos Naturais da Amazônia	Ciências Ambientais
2. Recursos Aquáticos Continentais Amazônicos*	Biodiversidade
3. Biociências	Fisiologia Ambiental
4. Biodiversidade	Ecologia
5. Ciências da Sociedade	Sociais e Humanidades
6. Sociedade, Ambiente e Qualidade de Vida	Saúde e Biológicas
7. Ciências da Saúde	Medicina
8. Educação	Educação
9. Profissional Educação Escolar Indígena	Ensino
10. Profmat – Profissional Matemática	Probabilidade e Estatística
11. Profletras – Profissional	Linguística / literatura
12. Proffísica- Profissional	Astronomia/ Física
13. PROFNIT - Propriedade Intelectual e Trans. de Tecn. para Inovação	Interdisciplinar
14. Doutorado Sociedade, Natureza e Desenvolvimento	Ciências Ambientais
15. Doutorado Biodiversidade e Biotecnologia - Rede Bionorte	Biotecnologia
16. Doutorado Educação Em Ciências e Matemática - REAMEC	Ensino
17. Mestrado em Saúde Animal (2023)	Ciência Animal
18. Mestrado em Sociologia/Antropologia (2023)	Ciências Humanas - Antropologia / Arqueologia
19. Doutorado em educação (2023)	Educação
20. Mestrado profissional e Saúde Coletiva (2023)	Saúde Coletiva
21. Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP (2024)	Administração
22. Mestrado Profissional em Água – PROFAGUA (2024)	Ciências Ambientais

* Curso encerrado

Fonte: Capes - Plataforma Sucupira/ PROPPIT

7.1.2. Recurso financeiros da pós-graduação na Ufopa

Segundo Yazbek (2009, p.142-143) para a Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, agência que acompanha o sistema de pós-graduação em todo o Brasil, a pós-graduação é o componente mais bem sucedido do sistema educacional brasileiro, atribuindo este fato ao processo

sistemático de acompanhamento e avaliação do desempenho dos cursos de mestrado e doutorado do país, particularmente nas últimas décadas.

Se, hoje, o orçamento se apresenta como um método utilizado pela Administração para coordenar as despesas e receitas públicas, imprimindo-lhe organização e possibilitando um panorama geral dos negócios públicos bem como a avaliação e a correção do emprego dos recursos públicos, fato é que a origem do orçamento não se deu a partir de um olhar financeiro contemporâneo, que é marcado pela técnica e racionalidade financeiras (BALEIRO, 2002, p. 412).

A tabela 1 apresenta os dados dos recursos financeiros disponibilizados para a pós-graduação na Ufopa, somando as quantias relacionadas aos recursos LOA, PROAP, PDPG e de emenda parlamentar.

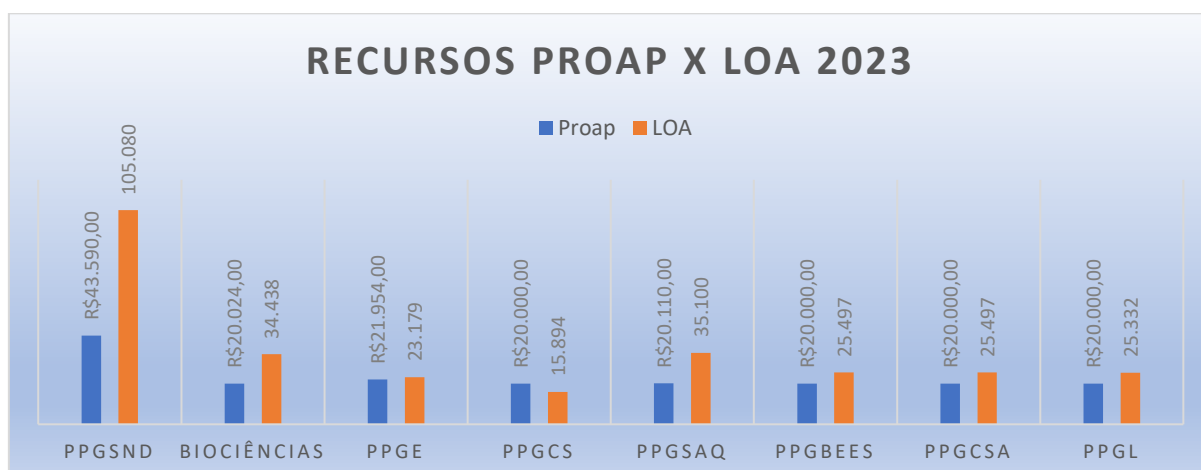
Tabela 1: Recursos financeiros para os PPGs – Ufopa

RECURSOS FINANCEIRO DA PÓS-GRADUAÇÃO - UFOPA (R\$)					
ANO	LOA	PROAP	PDPG	EMENDA PARLAMENTAR	TOTAL
2019	284.338,00	163.567,65	0	-	447.905,65
2020	280.338,00	162.613,82	0	-	442.997,82
2021	297.206,76	168.308,00	100.000,00	300.000,00	865.514,76
2022	297.206,76	168.308,00	100.000,00	300.000,00	865.514,76

Fonte: Proppit, atualizado 2023

O gráfico 1, abaixo, apresenta o comparativo entre os valores dos recursos LOA e PROAP, assim, podemos observar que os dois são importantes para a execução dos programas.

Gráfico 1: Recursos financeiros para os PPGs – Ufopa ano 2023



Fonte: Diretoria de Pós-Graduação - II Workshop de Pesquisa e Pós-Graduação da Ufopa, 2023.

7.1.3. Recurso da Lei Orçamentária Anual (LOA)

O Recurso LOA da pós-graduação, como é chamado o recurso proveniente da Lei Orçamentária Anual, tem por objetivo financiar as atividades dos cursos de pós-graduação na Ufopa. Este processo acontece de forma descentralizada para que cada unidade acadêmica responsável pelos programas de pós-graduação consiga gerir de forma independente. Na Tabela 2, é possível observar os montantes repassados e utilizados nos últimos quatro anos.

Tabela 2: Recursos pós-graduação recurso Ufopa anos 2020 à 2022

Ano	Disponibilizado	Empenhado	Pago	% Pago	Saldo p/ RAP	% RAP
2020	R\$ 836.730,20	R\$ 836.730,20	R\$ 416.206,07	49,74%	R\$ 420.524,13	50,26%
2021	R\$ 963.829,39	R\$ 963.829,39	R\$ 341.322,56	35,41%	R\$ 622.506,83	64,59%
2022	R\$ 953.501,70	R\$ 953.501,70	R\$ 436.887,31	45,82%	R\$ 516.614,39	54,18%
2023	R\$ 1.231.585,86	--	R\$ 556.741,32	45,20%	R\$ 674.844,54	54,80%

Fonte: Adaptado - Painel de Execução Orçamentária Ufopa anos 2020 a 2022

Pode-se observar uma evolução no repasse, mas a porcentagem de utilização durante os anos correntes continuou abaixo dos 50% (cinquenta por cento), um dado relevante. O gerenciamento deste recurso não passa por uma autorização obrigatória e recorrente (mensal) junto a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica, o que em alguns casos facilita o processo de execução orçamentária, diminuindo a burocracia. No gráfico 2, abaixo, é possível observar a evolução do repasse do recurso LOA para os PPGs.

Gráfico 2: Recursos LOA Pós-Graduação anos 2013 a 2023



Fonte: Diretoria de Pós-Graduação - II Workshop de Pesquisa e Pós-Graduação da Ufopa, junho/2023.

Uma observação sobre o gráfico acima, o ano de 2023, o repasse finalizou o ano com o montante de R\$ 1.231.585,86 (Hum milhão, duzentos e trinta e um mil, quinhentos e oitenta e cinco reais e oitenta e seis centavos).

7.1.4. Recurso do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP)

O Recurso PROAP tem por objetivo financiar as atividades dos cursos de pós-graduação, proporcionando melhores condições para a formação de recursos humanos e para a produção e o aprofundamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, mantidos por instituições públicas brasileiras.

O recurso é centralizado e destinado pela Capes aos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, por esta característica, a gestão deste na Ufopa é realizada pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica - Proppit. Esta Pró-Reitoria fica responsável pela parte administrativa de consolidação das demandas dos Programas de pós-graduação contemplados com este recurso: recebe as demandas, consolida e envia ao setor responsável pelos processos financeiros da Ifes e gere para que nenhum programa ultrapasse o limite do seu repasse, e acabe prejudicando outro curso.

Esta especificidade exige que a Proppit/Ufopa tenha um cuidado maior ao tratar deste tipo de recurso junto aos PPGs. E faz com que busque novas formas de gestão e/ou ferramentas, que melhore a eficiência, visando a excelência no planejamento, gestão, utilização e prestação de contas do mesmo. O gráfico 3 nos apresenta a evolução dos montantes disponibilizados pela Capes, por meio do recurso PROAP aos PPGs desde o ano de 2013 até o ano de 2023.

Gráfico 3: Recursos PROAP anos 2013 a 2023



Fonte: Diretoria de Pós-Graduação - II Workshop de Pesquisa e Pós-Graduação da Ufopa, 2023.

Podemos observar que após uma crescente constante do ano de 2013 até o ano de 2015, no ano de 2016 o repasse foi muito inferior comparando com o ano anterior. Seguindo de uma retomada no ano de 2017 e ficando valores aproximados até o ano de 2022; concluindo o gráfico, demonstrando que no ano de 2023 houve um aumento no valor do repasse.

A tabela 3, abaixo, apresenta a linha do tempo entre os anos de 2020 até o ano de 2023 e apresenta os dados do que foi disponibilizado, utilizado e o que ficou de saldo para ser utilizado no ano seguinte, o que não é recomendado.

Tabela 3: Recursos PROAP-Ufopa anos 2020 a 2023¹²

Ano	Disponibilizado	Empenhado	Pago	Pago %	Saldo p/ RAP	RAP %
2020	R\$ 162.613,82	R\$ 162.613,80	R\$ 99.837,95	61,40%	R\$ 62.775,87	38,60%
2021	R\$ 168.308,00	R\$ 168.227,10	R\$ 101.456,32	60,31%	R\$ 66.851,68	39,74%
2022	R\$ 168.308,00	R\$ 168.308,00	R\$ 141.973,27	84,35%	R\$ 26.334,73	15,65%
2023	R\$ 204.246,00	R\$ 203.462,71	R\$ 200.687,74	98,25%	R\$ 2.774,97	1,75%

Fonte: Adaptado - Painel de Execução Orçamentária Ufopa anos 2020 a 2022

Podemos observar que a porcentagem de utilização do recurso evoluiu positivamente, tendo destaque os anos de 2022 e 2023. Apesar da evolução da utilização, o que se pode também observar junto aos PPGs, e é importante se relacionarmos a apresentação dos resultados desta pesquisa, é que a realidade dos coordenadores dos programas de pós-graduação *Strito sensu*, que são os gestores dos recursos destinados a estes cursos, suas limitações frente a acumulação de responsabilidade e função, envolvendo as atividades de docência, pesquisas e extensão. Isso faz com que em algumas situações, o gestor não tenha acesso rapidamente a informações financeiras, ou tenha como formular um projeto para estes programas com os recursos alocados, por falta de dados atualizados.

7.2 Business Intelligence (Bi) Como Ferramenta De Gestão

O uso do BI, segundo GONÇALVES (2021) permite a uma instituição transformar dados em informações úteis e significativas para, depois, disponibilizá-las a todos aqueles que possam delas precisar no momento e no local em que forem

¹² Não houve alteração no cálculo para repasses de recursos PROAP nos anos de 2020 a 2022.

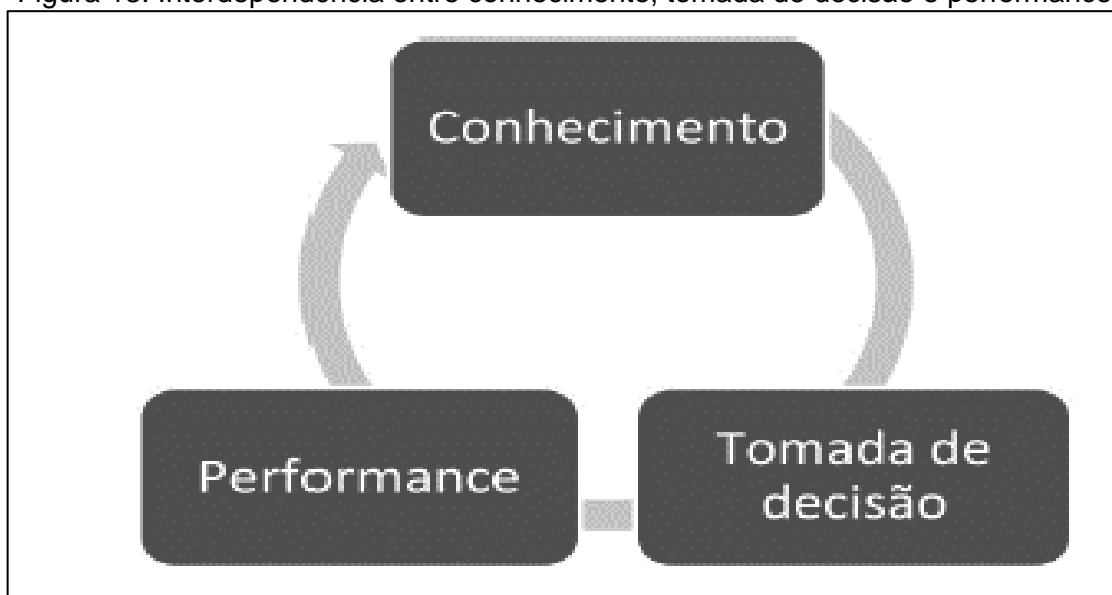
necessárias, de forma a contribuir para a tomada de decisões oportunas mais fundamentadas.

O *Business Intelligence* (BI), ou Inteligência de Negócios, consiste num termo introduzido na década de 80 pelo Grupo Gartner, empresa americana de consultoria em Tecnologia de Informação (TI) (GARNTER, 2019).

O BI é uma ferramenta de gestão empresarial ou uma forma mais sofisticada de se obter informações sistematizadas, com maior rapidez e mais apropriadas ao gestor no momento de análise da situação ou da tomada de decisão. Essa ferramenta pode ser entendida como um conjunto de soluções tecnológicas que englobam os processos de coleta, armazenamento, extração, transformação, análise e distribuição de dados para tomada de decisão. (Bastos et al. (2015).

Numa perspectiva baseada na taxonomia de Herschel e Jones (2005), que afirmam que os dispositivos BI e análises são especificamente concebidos para facilitar o conhecimento dos gestores, afetando assim o desempenho das organizações; os principais resultados identificados no estudo podem ser vistos com a perspectiva de três variáveis diferentes: i) conhecimento, ii) tomada de decisão e iii) performance, a Figura 13 resume a relação entre os construtos.

Figura 13: Interdependência entre conhecimento, tomada de decisão e performance



Fonte: Pontes et al., 2021, p. 11, baseado em Abubakar et al. (2019).

Ferry e Scarparo (2015) reconhecem que o conhecimento adquirido por meio do uso de sistemas de informação é relevante, mas, em última análise, disciplinado para atingir metas e objetivos com base na representação do sucesso organizacional definida pela alta administração.

Pontes et al. (2021, P. 91-98) citando vários autores informa:

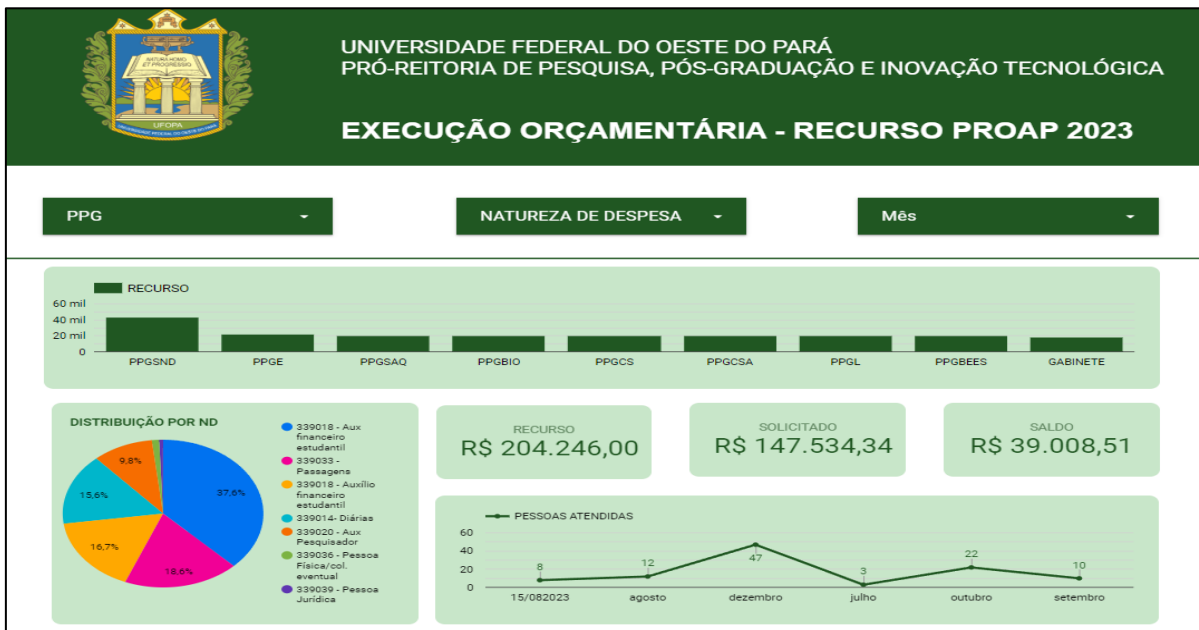
- i) a necessidade de definir critérios de qualidade dos dados, para evitar a existência de informações ambíguas nos sistemas BI dificulta o conhecimento das relações de causa e efeito nas atividades administrativas;
- ii) existir evidências de que o uso e a melhoria contínua de sistemas de gestão de desempenho podem contribuir significativamente para a solução de problemas estratégicos enfrentados por diferentes comunidades, pois são ferramentas essenciais para monitorar o desempenho dos gestores públicos.
- iii) não ser novidade a utilização de ferramentas de apoio à tomada de decisão no serviço público. exemplifica que na década de 1970 o governo chileno mantinha um projeto de desenvolvimento de um sistema computacional voltado para a gestão de políticas públicas por meio de dados.
- iv) o setor público investe cada vez mais em instrumentos que coletam e examinam informações de fontes internas e externas para fabricar dados que auxiliarão a tomada de decisão pelos gestores.
- v) compreender o ambiente de negócios de uma perspectiva mais holística tem alertado pesquisadores e gestores para o papel indispensável que a informação financeira pode desempenhar no alcance de metas e de objetivos maiores nas organizações
- vi) o processo de coleta e análise de dados financeiros sobre o negócio e seu ambiente externo é essencial para sua utilização no desenvolvimento e controle da organização, pois dá suporte a uma gestão mais estratégica e menos operacional

Pontes *et al.* (2021, 105) ressaltam o alerta de Cheng e Thompson (2006) de que os sistemas de informação apresentam resultados promissores apenas quando os diversos atores que compõem uma organização pública estão verdadeiramente envolvidos. O treinamento contínuo de funcionários públicos no campo da ciência de dados e tecnologia da informação também é necessário para garantir a interpretação adequada das informações geradas pelo uso de sistemas BI.

7.2.1. Produtos: site tipo wiki e painel de acompanhamento orçamentário

Visando contribuir para a melhoria de processo de gestão, relacionado ao estudo de caso que envolve a Universidade Federal do Oeste do Pará, incluímo como produtos Manual interativo e ferramentas para auxiliar no processo de gestão do recurso PROAP, gerenciado centralizadamente pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica da Ufopa, por meio da sua Diretoria de Pós-Graduação. A figura 14 representa o painel elaborado para acompanhamento do recurso PROAP, foi utilizada a ferramenta LookerStudio, da empresa Google, um sistema que utiliza metodologia BI para tratamento e apresentação de análises de um banco de dados.

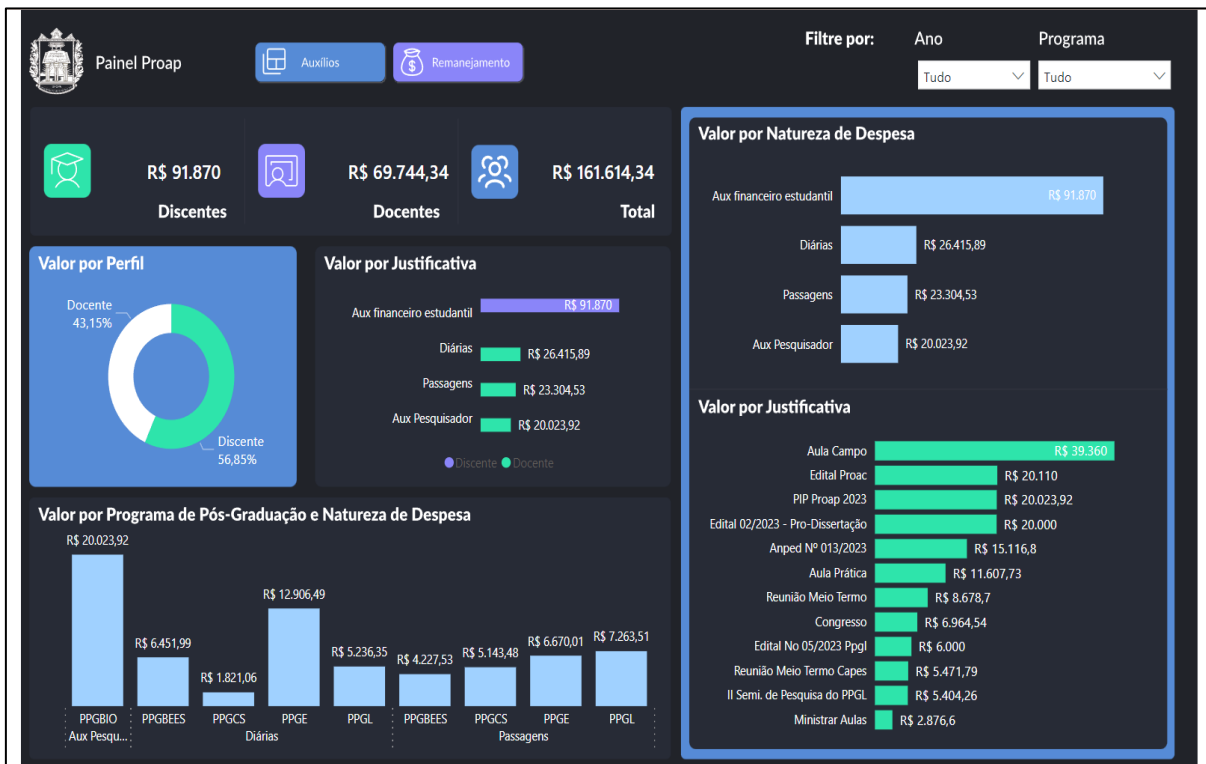
Figura 14: Cenário 1 Dashboard - ferramenta Lookerstudio



Fonte: Elaborado pelo próprio Autor, 2023.

A figura 15, abaixo, apresenta também um painel *dashboard*, utilizando a ferramenta PowerBI, da empresa Microsoft, com o tratamento e análises do mesmo banco de dados utilizado na ferramenta anterior (figura 14).

Figura 15: Cenário 2 Dashboard – ferramenta PowerBi



Fonte: Elaborado pelo próprio Autor, 2024.

Ao finalizarmos os dois painéis, também foi analisado o âmbito institucional da Ufopa, e ao analisarmos a proposição de uma das ferramentas como resultado desta pesquisa, foi identificado a familiaridade e uso da ferramenta PowerBI por outros agentes na instituição, sendo esta, identificada como a melhor opção para implantação do painel de acompanhamento do recurso PROAP.

A figura 16, abaixo, ilustra a proposição de um manual interativo sobre o recurso PROAP para uso institucional, pelos agentes e stakeholders envolvidos no processo de gestão financeira do referido recurso.

Figura 16: Proposta de Manual Interativo PROAP – Ufopa



Fonte: Elaborado pelo próprio Autor, 2024.

A ferramenta utilizada para a composição do manual foi o Google Sites, da empresa Google.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

A adoção de inovações em atividades que auxiliam a gestão pública representa passo significativo para o conhecimento sobre o desenvolvimento da administração pública na melhoria da sua qualidade e da transparência de seus atos. Isso ressalta a relevância de buscar a implantação de inovações e mensurar os impactos. É necessário ir além e se verificar o que ocorre após a sua execução, dada a primazia do interesse público, do interesse da sociedade sobre os riscos assumidos pelos gestores públicos, e os efeitos sobre a prestação dos serviços e usos dos recursos.

O estudo demonstrou que a gestão dos recursos da pós-graduação sofre impactos em relação as limitações físicas e financeiras que estão presentes na administração pública federal, que alcançam a gestão na Ufopa, todavia, a perspectiva de superação passa pela ação criativa e a adoção de Tecnologias, de Inovação.

O trabalho sinaliza como principal resultado a melhoria da gestão dos recursos financeiros da pós-graduação com uso do BI. Vê-se que este, poderá proporcionar uma ação inovativa que melhore o processo e possibilite acesso de todos a informação; facilita a tomada de decisão sobre o uso dos recursos; traz transparência à sua aplicação, e com isso tem-se a perspectiva de uma prática mais adequada de governança. A ideia de governança pública, está direcionada a manter a capacidade de atuação do Estado em uma sociedade fragmentada e complexa, para que sua atuação possa conferir certo grau de certeza aos cidadãos.

A inovação no serviço público, não é algo novo, ou pouco discutido na administração pública brasileira, porém é necessário avançar a partir de boas práticas na gestão de recursos financeiros no âmbito da pós-graduação na própria instituição ou a exemplos de outras organizações, e no aspecto do que trazemos destacamos a preocupação com a ideia da governança pública, que é fortalecido pelo uso do BI. cremos que o uso do *Business Intelligence*, pode auxiliar na implementação de uma ação de governança nas ações da gestão da pós-graduação, sendo que a aferição e controle de seus resultados, no tempo adequado, é que poderá avaliar seus resultados, e assim sinaliza para uma outra etapa, da melhoria da gestão pública na pós-graduação, como uma ação contínua, permanente, irreversível.

O resultado da pesquisa traz solução para uma limitação e necessidade da pós-graduação na Ufopa, a solução gerada, precisa ser mais pesquisada a respeito

dos efeitos que as adoções de sistemas BI causam nos agentes e instituições públicas. E, apesar de um certo otimismo no possível desempenho otimizado de instituições públicas ao implantarem sistemas BI, pode-se notar certa cautela, ao mesmo tempo pela alta gestão, que tais tecnologias podem, por exemplo, direcionar conhecimento.

Um aspecto a ser considerado em relação a estudos futuros diz respeito a abordagens sobre inovação em atividades internas da administração pública. A importância de se verificar como as mudanças internas afetam as organizações e por consequência, a relação destas instituições transformadas por meio da inovação com os cidadãos, visando uma melhoria nos serviços prestados à população em geral.

Como perspectivas para a Ufopa temos:

- ❖ Incentivar e propiciar aos servidores novos conhecimentos, métodos, ferramentas e tecnologias, incluindo treinamentos contínuos que auxiliem na gestão administrativa da Universidade;
- ❖ Implantação de ferramentas BI, que auxiliem servidores a melhorar processos de gestão, incluindo finanças, na Universidade; e
- ❖ Revisão contínua de processos de gestão na Universidade.
- ❖ Aquisição / adoção de tecnologias que ajudem no processo de inovação das ações do setor público.

REFERÊNCIAS

ANAO. Australian National Audit Office. Innovation in the Public Sector: enabling better performance, driving new directions. Better Practice Guide. Camberra: dez. 2009. Disponível em <https://nla.gov.au/tarkine/nla.obj-494725969>. Último acesso 02.11.2023

ARRUDA, Maria A. N. Reflexões sobre cultura institucional e as universidades. In: *Jornal da USP*. 05/08/2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=263375>

BÄCHTOLD, Ciro. Noções de Administração Pública. Cuiabá: EdUFMT, Curitiba: UFPR. 2008. 117p.: il color. Disponível em: https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/421/NOCOES_DE_ADMINISTRACAO_PUBLICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Último acesso em 19/12/2023.

BALEEIRO, A. Uma Introdução à ciência das finanças. 16 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002

BERTONCINI, Mateus; PRESENTE, Vinicius Rafael. R. As alterações dos modelos de Gestão Estatal e uma proposta de Conceituação de Governança da Administração Pública. *Sequência Estudos Jurídicos e Políticos*, [S. l.], v. 41, n. 86, p. 123–147, 2021. DOI: 10.5007/2177-7055.2020v41n86p123. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/78186>. Acesso em: 5 abr. 2023.

BEZERRA, D. M. et al. ARTIGO ORIGINAL REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade www.reunir.revistas.ufcg.edu.br Laboratórios de inovação no setor público: o estágio atual das pesquisas e práticas internacionais. v. 12, n. 1, p. 14–31, 2022.

BRAGHITTONI, Ronaldo. *Business Intelligence - Implementar do jeito certo e a custo zero*. Ed. Casa do Código. 2017.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: CAVALCANTE, Pedro et al. (org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: IPEA, 2017. p. 145-164.

BRASIL. EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 85, DE 26 DE FEVEREIRO DE 2015. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Publicado no DOU nº 27.2.2015 republicado em 03.03.2015. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/emc%2085-2015?OpenDocument

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02/02/2021.

BRASIL. DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. LEI Nº 13.243, DE 11 DE JANEIRO DE 2016. Nova redação Art. 2 inciso 4º da Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004. publicado no DOU de 23.11.2017. Disponível on line em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2014. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 25/05/2023

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA: instrumento para avaliação da gestão pública, 250 Pontos. Brasília, DF: SEGEP, 2016

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de Araújo. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, jul./ago. 2014

CAIRES, L. Nos países desenvolvidos, dinheiro que financia a ciência na universidade é público – Jornal da USP. 23 de maio de 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/nos-paises-desenvolvidos-o-dinheiro-que-financia-a-ciencia-e-publico/> Acesso em 14 fev. 2023

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COSTA FILHO, E.; GOMES, M. A. A.; TEIXEIRA, R. M. Ações Empreendedoras Inovadoras no Setor Público. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 5, n. 2, p. 1-29, 2018.

COSTA, Larissa dos Santos; PINTO, Natália Fernandes. Estudo de caso: Automação de processos administrativos em uma empresa ferroviária utilizando a ferramenta Qlik Sense. 2020. Disponível em: <http://dspace.doctum.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3724>. Aceso em: 09 abr 2023.

DESLAURIERS J. P. Recherche Qualitative. Montreal: McGraw Hill, 1991

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Princípio da legalidade. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. Vidal Serrano Nunes Jr., Maurício Zockun, Carolina Zancaner Zockun, André Luiz Freire (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/86/edicao-1/principio-da-legalidade>.

DUARTE, E. N.; DE BRITO FEITOZA, R. A.; FERREIRA MONTEIRO, M.; PEREIRA DE LIMA, A. R. CONTEÚDOS EMERGENTES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO

CONHECIMENTO NOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO NO BRASIL. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, [S. l.], v. 10, n. Especial, p. 176–200, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/49596>. Acesso em: 7 nov. 2023.

EGLER, Paulo. “Capacitação para pesquisa e desenvolvimento em ciência, tecnologia e inovação na Amazônia”, em FAULHABER, Priscila e TOLEDO, Peter Mann (eds.). *Conhecimento e fronteira. História da ciência na Amazônia*. Brasília/ Belém, Paralelo 15/ Museu Goeldi, 2001, pp. 307-341.

FEITOSA, Livia V. Santos; DA COSTA, Carlos E. Silva. inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. *Anais do V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21 e 22/11/2016*. ISSN 2317-8302.

FERRY, Laurence; Scarparo, e Simona, *An era of governance through performance management - New Labour's National Health Service from 1997 to 2010*", 2015. *Accounting History Review*, Taylor & Francis Journals, vol. 25(3), DOI: 10.1080/21552851.2015.1091673

GABARDO, Emerson; ROCHA, Iggor G. Improbidade administrativa e suspensão dos direitos políticos no contexto da preponderância pragmática do interesse público. In: SANTANO, Ana Cláudia; SALGADO, Eneida Desiree. (Org.). *Direito Eleitoral: debates ibero-americanos*. Curitiba: Íthala, 2014, p. 257-274.

GENAUCH, C. D., SILVA, Robson F. “Inovação No Setor Público: Revisão sistemática De Literatura”. *Brazilian Journal of Development*, vol. 9, no. 1, Jan. 2023, pp. 2955-7, doi:10.34117/bjdv9n1-206.

GEORG, Juliana. *BUSINESS INTELLIGENCE PARA GESTÃO DE VENDAS DO SETOR DE E-COMMERCE UTILIZANDO QLIK SENSE*. 2017. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Sistemas de Informação, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2017.

GESSER. Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia M.; MACHADO, Marília R.; MELO, Pedro A. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileira. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas) 2021-04 (em inglês) | A Artigo do periódico* DOI: 10.1590/s1414-40772021000100002

GIL, A. C. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1994

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES DE OLIVEIRA, Moisés, Raphael Augusto Teixeira De Aguiar, Edmundo Gustavo Cipriano De Araújo, and Claudia Da Silva Pinto Rogel. "IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIA DE BUSINESS INTELLIGENCE NA DIRETORIA REGIONAL DE SAÚDE NORTE DE BELO HORIZONTE." *RAHIS. Revista De Administração Hospitalar E Inovação Em Saúde* 18.2 (2021): 90-106. Web.

HERSCHEL, Richard T.; JONES, N.E. (2005), "Knowledge management and business intelligence: the importance of integration," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 45-55. <https://doi.org/10.1108/13673270510610323>

ISIDRO, Antônio. *Gestão pública Inovadora: Um Guia Para a Inovação no Setor Público*. Curitiba: CRV, 2018.

ISIDRO, Antônio; CARNEIRO, Dayse K. O.; COELHO, Fernando S. *Inteligência Artificial Aplicada a Gestão da Inovação no Setor Público*. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. On-line - 2022. 2177-2576 versão online. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/abdf6bdb7570e8f9d4338f84bd169130.pdf>

ISIDRO-FILHO, A. *Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014*. 2017. In: P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha & W. Severo. (Org.). *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Vol. 1. IPEA (1 ed., p. 165-177). Brasília: Ipea.

KON, A. *Inovação nos serviços públicos: condições da implementação do governo eletrônico*. IPEA-Revista Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, n. 52, p. jan/jun, 2019. P.489-528

MONTEZANO, Lana; ISIDRO, Antônio. *Proposta de modelo de competências para gestão pública inovadora*. VII Encontro Brasileiro de Administração Pública ISSN: 2594-5688. Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2020. Disponível em: <http://ebap.sbap.org.br/>

NIXON, Bill; BURNS, John. Nixon, B., & Burns, J. *The paradox of strategic management accounting*. *Management Accounting Research*, 2012. 23(4), 229-244

OCDE, *Declaração sobre Inovação no setor público*, OCDE/LEGAL/0450. 2019. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/OECD-Declaration-on-Public-Sector-Innovation-Brazilian-Portuguese-.pdf> Acesso em: 14 fev. 2023.

OCDE. *Peer Review OCDE Skills: o sistema de inovação do serviço público do Brasil - conclusões preliminares*. 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3628> Acesso em: 14 fev. 2023.

OCDE/FINEP. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Rio de Janeiro: OECD/FINEP, 1997. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio--e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2023.

OECD, *Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe 2020*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9e6d37a1-pt>. Acesso em: 14 fev. 2023.

OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD. Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

OLIVEIRA, Stéfany Marinho; SILVA, Cecília Teixeira; BRANDÃO, Eliane Matos. Ciclo PDCA. Capes: 2022. E-book. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/716521/2/Ciclo%20PDCA.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

OLIVEIRA, L. F. de; SANTOS JÚNIOR, C. D. dos. Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. In: CAVALCANTE, P. et al. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017. p. 34-42.

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira de; SANTOS JÚNIOR, Carlos Denner dos. Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. In: CAVALCANTE, P. et al. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: IPEA, 2017. p. 34-42. Acesso: 09 abr. 2023.

PANIS, Amanda C.; ISIDRO, Antônio; CARNEIRO, Dayse K. O.; MONTEZANO, Lana; RESENDE JUNIOR, PEDRO C. INOVAÇÃO EM COMPRAS PÚBLICAS: ATIVIDADES E RESULTADOS NO CASO DO ROBÔ ALICE DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. XXIII SEMEAD. Seminários em Administração. novembro de 2020. ISSN 2177-3866. Disponível em: <https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/720.pdf> Acesso: 09 abr. 2023.

PEDROSA, T. Os caminhos para a inovação no serviço público, 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico>. Acesso em: 24 out. 2022.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança. Revista do Tribunal de Contas da União, n.127, 2013 – Brasília: TCU. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87/85>. Acesso: 09 abr. 2023.

PINHEIRO, A. do S. F. O Museu Paraense Emílio Goeldi e o uso dos resultados de pesquisa em produtos, processos e serviços: bionegócios – Belém, 2016. Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade e Biotecnologia da Rede Bionorte, Museu Paraense Emílio Goeldi, Universidade Federal do Pará, Belém, 2016. Disponível em: https://bionorte.proresp.ufpa.br/ARQUIVOS/teses/TESE-Apinheiro_VERS%C3%83O-FINAL_revista_out_2016.pdf. Acesso em: 14 dez. 2022.

PONTES, M. D. Madeira, Duarte Pontes, T. L., & Dutra de Andrade, R. A adoção de sistemas de Business Intelligence & Analytics na contabilidade de gestão por entidades da Administração Pública: uma revisão da literatura. Revista Facultad De Ciencias Económicas, 29(1), 95-114. <https://doi.org/10.18359/rfce.5273>. Acesso em 03/04/2023.

PRESTES, B. R. Administração pública: um breve histórico. 2013. Disponível em: http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=12343>. Acesso em: 25/05/2023

QUESTEL. © 2023 Questel. Disponível em: <https://www.questel.com/>. Acesso em: 17/04/2023.

RISSI, M.; GARCIA, R. Gestão e avaliação da pós-graduação: um estudo bibliométrico. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, [S. l.], v. 17, n. 38, p. 1–21, 2022. DOI: 10.21713/rbpgv17i38.1779. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/1779>. Acesso em: 4 nov. 2023.

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. V. G. da. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: Evidências na Administração Pública. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 27, n. 86, p. 1–17, 2022. DOI: 10.12660/cgpcv27n86.83110. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83110>. Acesso em: 2 set. 2023.

SANTOS, Rodolfo R.; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública* 2019-08 | A Artigo do periódico DOI: 10.1590/0034-761220180084x

SERAFIM, Milena Pavan (2019). Compreendendo o atual momento da educação superior brasileira: cultivando a mais lúcida consciência. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 24, n. 02, p. 351-356, jul. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772019000200001>.

SHARDA, Ramesh; Delen, Dursun e Turban, Efraim. *Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio*. Tradução: Ronald Saraiva; revisão técnica: Ângela Brodbeck. – 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2019.

SILVA, André Luiz da Teixeira, [et al]. *Influência do recebimento de incentivo fiscal na interação universidade-empresa no Brasil: uma análise incipiente*. - Belo Horizonte: UFMG/ CEDEPLAR, 2022.

SILVA, M. R. dos S. da; OLIVEIRA, J.; FRANCA, V. V.; LUFT, M. C. M. S.; OLAVE, M. E. L. Inovação No Setor Público: Mapeando o Campo e as Temáticas da Produção Científica Brasileira na Área de Administração Desenvolvimento em Questão, [S. l.], v. 20, n. 58, p. e11679, 2022. DOI: 10.21527/2237-6453.2022.58.11679. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/11679>. Acesso em: 2 nov. 2023.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação*. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2015. *E-book*. ISBN 9788582603079. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603079/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ - UFOPA. Diretoria de Pós-graduação (DPG/PROPPIT). DIRETRIZES PARA A AUTO AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS PÓS-GRADUAÇÃO E ACOMPANHAMENTO. SANTAREM-PA: DPG/PROPPIT-UFOPA, 2021. 16 pg.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ - UFOPA. Diretoria de Pós-graduação (DPG/PROPPIT). *Avaliação da Pós-graduação: Comissão e Coordenação dos Programas*. Santarém: DPG/POPPIIT - UFOPA, 2021. 3 pg.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ – Ufopa. Painel de Execução Orçamentária, 2023. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/proplan/orcamento/execucao-orcamentaria/> Acesso em: 31/10/2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ – Ufopa. Relatório de Gestão Proppit ano 2018, 2019. Disponível em: <https://www.ufopa.edu.br/media/file/site/proppit/documentos/2022/9b682277a879f50e98dd0dc4c06f6fba.pdf> Acesso em:31/10/2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ – Ufopa. Relatório de Gestão Proppit, 2023. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/proppit/documentos-1/relatorios-de-gestao-proppit/> Acesso em:31/10/2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ – Ufopa: Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023. Disponível em: <https://www.ufopa.edu.br/media/file/site/proplan/documentos/2020/766ea1d5a36f6bde3acdc4b46199218e.pdf> Acesso em: 31/10/2023

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. DataGramZero, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002.

VALLE, Beto do. Impulsionando a inovação por meio da gestão do conhecimento [parte 3]. 2017. Disponível em: <https://impaktconsult.com/impulsionando-a-inovacao-por-meio-da-gestao-do-conhecimento-parte-3-2/>. Acesso em: 01/02/2024.

VARGAS, Vinícius B. Inovação no setor público, 2018. *E-livro*. ISBN 9788595022928. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595022928/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

VIEIRA, James B; BARRETO, Rodrigo T. S. Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília: Enap, 2019.

YAZBEK. M. C. O significado Sócio-Histórico da profissão. In: Serviço Social: direitos e competências profissionais. Brasília, DF: CFESS/ABEPSS, 2009.

PRODUTOS ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM PROFNIT

- a) **Produto 1** - Matriz FOFA (SWOT);
- b) **Produto 2** - Modelo de negócio CANVAS;
- c) **Produto 3** - Artigo científico submetido em 10 de abril de 2023 à Revista Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa:
 - Título: O POUCO RECURSO EXIGE MELHOR GESTÃO. A EXECUÇÃO DOS RECURSOS NA PÓS-GRADUAÇÃO: INOVAR NA GESTÃO PÚBLICA
- d) **Produto 4** - Melhoria do gerenciamento ou processo ou serviço de empresa/organização inovadora:
 - Criação de painel de acompanhamento de recurso unificado da Pós-graduação - Recurso PROAP, utilizando duas ferramentas BI: Lookerstudio/Google e PowerBi/Microsoft;
- e) **Produto 5** - Material didático tipo Wiki para fora do PROFNIT:
 - Título: Manual Interativo de Boas Práticas sobre gestão financeira para a Pós-Graduação – Recurso PROAP; utilizando ferramenta Google Sites.

APÊNDICE A: MATRIZ FOFA (SWOT)

MATRIZ FOFA

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (Organização)	<p>FORÇAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento sobre dados e procedimentos administrativos; 2. Ferramenta de fácil manejo; 3. Profissionais capacitados. 	<p>FRAQUEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conhecimento sobre gestão de recursos financeiros; 2. Falta de Planejamento e Avaliação Externa nos programas de pós-graduação; 3. Não mudança cultural; 4. Falta de pessoal; 5. Prazos.
EXTERNA (Ambiente)	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentos mais eficientes; 2. Investidores; 3. Novas parcerias; 4. Ser referência; 5. Governança. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Devolução de recursos; 2. Diminuição de orçamentos; 3. Crise econômica; 4. Mudança política e/ou econômica.

APÊNDICE B: MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

CANVAS

Parcerias Chave: 1. Proplan/Ufopa; 2. Proad/Ufopa; 3. Ctic/Ufopa; 4. Capes; 5. CNPQ; 6. Fapespa; 7. Fiam.	Atividades Chave: 1. Elaboração e atualização de material didático e de ferramenta de gestão.	Propostas de Valor: Promover a excelência do uso dos recursos de Pós-Graduação.	Relacionamento: 1. Relatório mensal.	Segmentos de Clientes: 1. PPGs; 2. Institutos; 3. Pró-Reitorias; 4. Secretarias Acadêmicas/ Administrativas; 5. Professores; 6. Alunos; 7. Investidores; 8. Comunidade.
Recursos Chave: 1. Infraestrutura de TI. 2. Equipe capacitada.			Canais: 1. Site; 2. Sistemas SIG; 3. E-mail; 4. Telefone.	
Estrutura de Custos: 1. Servidores públicos; 2. Manutenção de site; 3. Licença de software.			Fontes de Receita: 1. Recursos LOA/Ufopa; 2. Recurso PROAP/Capes.	

APÊNDICE C: PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

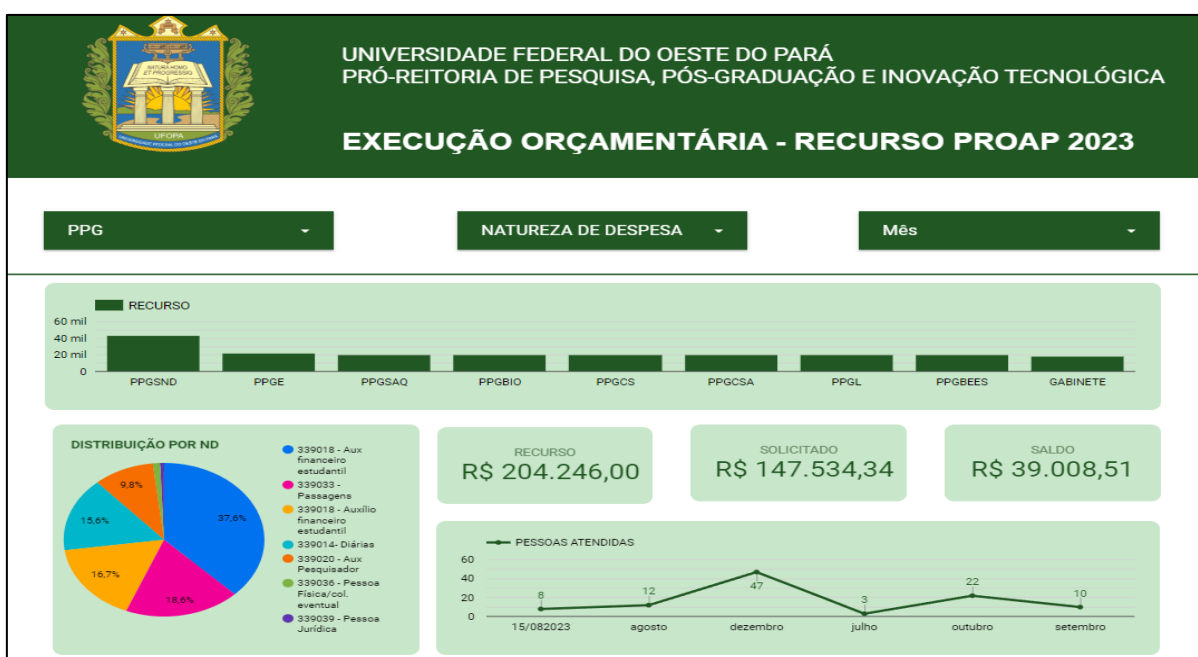
MELHORIA DO GERENCIAMENTO OU PROCESSO OU SERVIÇO DE EMPRESA/ORGANIZAÇÃO INOVADORA: CRIAÇÃO DE PAINEL DE ACOMPANHAMENTO DE RECURSO UNIFICADO DA PÓS-GRADUAÇÃO: RECURSO PROAP

Ferramenta: Lookerstudio

Cenário 1 Dashboard – Recurso Disponibilizado

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA										
EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA - RECURSO PROAP 2023										
RECURSO DISPONIBILIZADO										
PPG										
NATUREZA DE DESPESA										
										PPG / RECURSO
NATUREZA DE DESPE...	PPGSND	PPGE	PPGSAQ	PPGBIO	PPGCS	PPGCSA	PPGL	PPGBEES	GABINETE	Total geral
339018 - Aux financel...	R\$ 43.590	-	R\$ 20.110	-	R\$ 13.000	-	-	-	-	R\$ 76.700
339033 - Passagens	-	R\$ 6.670,01	-	-	R\$ 5.178,94	-	R\$ 8.763,65	R\$ 4.227,53	R\$ 13.144,64	R\$ 37.984,77
339018 - Auxílio finan...	-	-	-	-	-	R\$ 20.000	R\$ 6.000	R\$ 8.021,72	-	R\$ 34.021,72
339014 - Diárias	-	R\$ 12.906,49	-	-	R\$ 1.821,06	-	R\$ 5.236,35	R\$ 6.451,99	R\$ 5.423,36	R\$ 31.839,25
339020 - Aux Pesquis...	-	-	-	R\$ 20.024	-	-	-	-	-	R\$ 20.024
339036 - Pessoa Fisi...	-	R\$ 2.377,5	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 2.377,5
339039 - Pessoa Jurí...	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 1.298,76	-	R\$ 1.298,76
Total geral	R\$ 43.590	R\$ 21.954	R\$ 20.110	R\$ 20.024	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 18.568	R\$ 204.246

Cenário 2 Dashboard – Análises



Cenário 3 Dashboard – Solicitações de auxílio docente ou discente



UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA - RECURSO PROAP 2023

	PPG	ND	Mês	NOME	Valor
1.	PPGCS	339033 - Passagens	agosto	RUBENS ELIAS DA SILVA	R\$ 5.143,48
2.	PPGBEES	339033 - Passagens	setembro	Diego Zacardi	R\$ 4.227,53
3.	PPGE	339014 - Diárias	julho	Luiz Percival Briro	R\$ 3.155,23
4.	PPGE	339014 - Diárias	julho	Maria Lilian	R\$ 3.155,23
5.	PPGE	339033 - Passagens	dezembro	Maria Lilian	R\$ 3.090,53
6.	PPGL	339033 - Passagens	agosto	Elder Tanaka	R\$ 2.879,74
7.	PPGE	339014 - Diárias	julho	Anselmo Colares	R\$ 2.804
8.	PPGL	339033 - Passagens	dezembro	Juscelino Nascimento	R\$ 2.751,36
9.	PPGCSA	339018 - Aux financeiro estudantil	15/082023	Kamilla Brielle Pantoja Vasconcelos	R\$ 2.500
10.	PPGCSA	339018 - Aux financeiro estudantil	15/082023	Juliana Maria dos Santos Ribeiro	R\$ 2.500
11.	PPGCSA	339018 - Aux financeiro estudantil	15/082023	Angela Palma Amorim	R\$ 2.500
12.	PPGCSA	339018 - Aux financeiro estudantil	15/082023	Ramilys Carvalho de Souza	R\$ 2.500
13.	PPGCSA	339018 - Aux financeiro estudantil	15/082023	Josiane dos Santos Carmo	R\$ 2.500
14.	PPGCSA	339018 - Aux financeiro estudantil	15/082023	Raissa Vasconcelos Rego	R\$ 2.500
15.	PPGCSA	339018 - Aux financeiro estudantil	15/082023	Thaiana Neves Coelho	R\$ 2.500
Total geral					R\$ 147.534,34

1 - 100 / 113 < >



Link de acesso a versão Beta do painel LookerStudio:



<https://lookerstudio.google.com/reporting/96ee9d3a-1690-4a0a-8e4f-1175ee1a4117/page/KnrjD>

Ferramenta: PowerBi

Cenário 1 Dashboard – Recurso Disponibilizado

Painel Proap

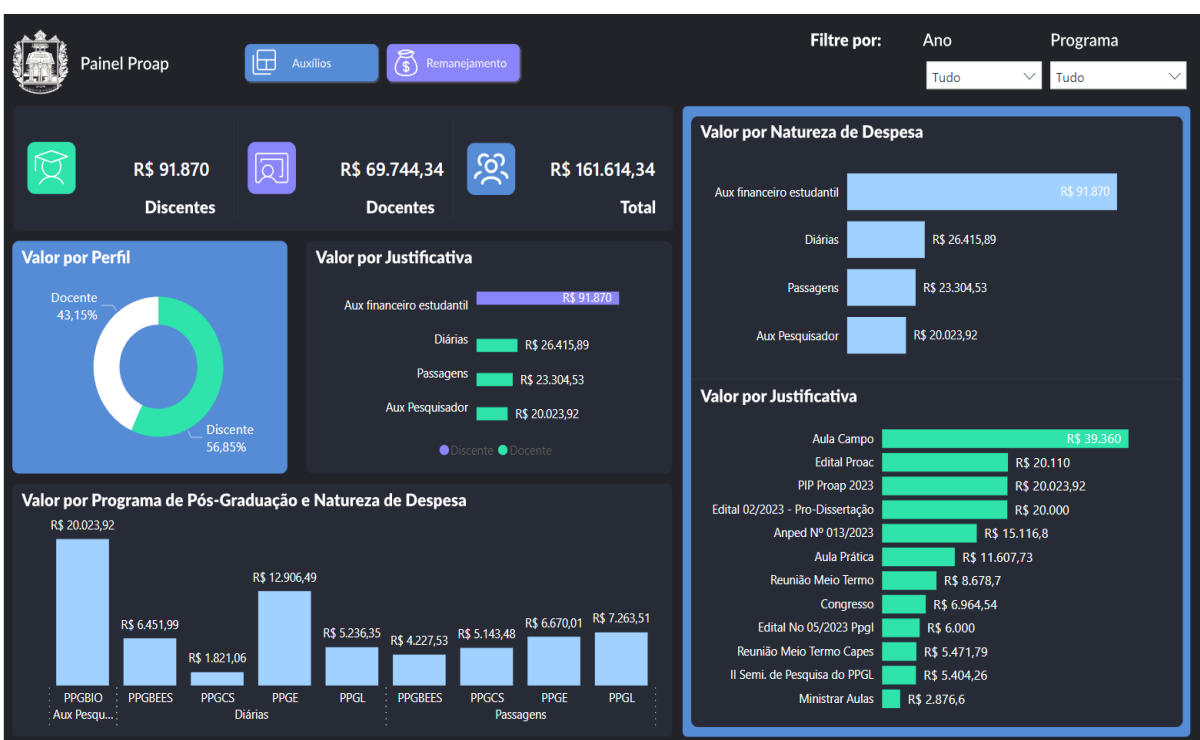
Filtre por: Ano: Tudo Programa: Tudo

Remanejamento


PPG	Codigo ND	Descricao ND	Recurso	Solicitação de Pagamento	Saldo
GABINETE	339014	Diárias	R\$ 5.423,36	R\$ 5.423,36	R\$ 0
PPGBEES	339014	Diárias	R\$ 6.451,99	R\$ 6.451,99	R\$ 0
PPGCS	339014	Diárias	R\$ 1.821,06	R\$ 1.821,06	R\$ 0
PPGE	339014	Diárias	R\$ 12.906,49	R\$ 12.906,49	R\$ 0
PPGL	339014	Diárias	R\$ 5.236,35	R\$ 5.236,35	R\$ 0
PPGBEES	339018	Auxílio financeiro estudantil	R\$ 8.021,72	R\$ 6.400	R\$ 1.621,72
PPGCS	339018	Aux financeiro estudantil	R\$ 13.000	R\$ 0	R\$ 13.000
PPGCSA	339018	Auxílio financeiro estudantil	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 0
PPGL	339018	Auxílio financeiro estudantil	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 0
PPGSAQ	339018	Aux financeiro estudantil	R\$ 20.110	R\$ 20.110	R\$ 0
PPGSND	339018	Aux financeiro estudantil	R\$ 43.590	R\$ 25.280	R\$ 18.310
PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	R\$ 20.024	R\$ 20.023,92	R\$ 0,08
GABINETE	339033	Passagens	R\$ 13.144,64	R\$ 12.279,79	R\$ 864,85
PPGBEES	339033	Passagens	R\$ 4.227,53	R\$ 4.227,53	R\$ 0
PPGCS	339033	Passagens	R\$ 5.178,94	R\$ 5.143,48	R\$ 35,46
PPGE	339033	Passagens	R\$ 6.670,01	R\$ 6.670,01	R\$ 0
PPGL	339033	Passagens	R\$ 8.763,65	R\$ 7.263,51	R\$ 1.500,14
PPGE	339036	Pessoa Física/col. eventual	R\$ 2.377,5	R\$ 0	R\$ 2.377,5
PPGBEES	339039	Pessoa Jurídica	R\$ 1.298,76	R\$ 0	R\$ 1.298,76

R\$ 204.246 R\$ 155.237,28 R\$ 35.008,51

Cenário 2 Dashboard – Análises

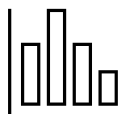


Cenário 3 Dashboard – Solicitações de auxílio docente ou discente

 Painel Proap Auxílios Remanejamento **Filtre por:** Ano Programa

Auxílios a discentes e docentes

Data da Solicitação	PPG	Codigo Nd	Descricao ND	Perfil	Nome do Solicitante	Justificativa	Valor
01/10/2023	PPGSAQ	339018	Aux financeiro estudantil	Discente	Yanna Calderaro Vinhote Canto	Edital Proac	R\$ 640
02/10/2023	PPGSAQ	339018	Aux financeiro estudantil	Discente	Weliton Dos Santos Lima	Edital Proac	R\$ 1.280
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Andréa Krystina Vinente Guimarães	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Antonio Humberto Hamad Minervino	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Carlos Ivan Aguilar Vildoso	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Dávia Marciana Talgatti	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Elaine Cristina Pacheco De Oliveira	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Gabriel Brito Costa	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Graciene Do Socorro Taveira Fernandes	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Guilherme Augusto Barros Conde	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Gustavo Da Silva Claudiano	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Kédson Alessandri Lobo Neves	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Michelle Midori Sena Fugimura	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGBIO	339020	Aux Pesquisador	Docente	Paulo Sergio Taube Junior	PIP Proap 2023	R\$ 1.668,66
03/08/2023	PPGSND	339018	Aux financeiro estudantil	Discente	Avner Brasileiro Dos Santos Gaspar	Aula Campo	R\$ 1.600
03/08/2023	PPGSND	339018	Aux financeiro estudantil	Discente	Carlos De Matos Bandeira Junior	Aula Campo	R\$ 1.280
03/08/2023	PPGSND	339018	Aux financeiro estudantil	Discente	Raquel Araújo Amaral	Aula Campo	R\$ 1.600
03/08/2023	PPGSND	339018	Aux financeiro estudantil	Discente	Viviane Vasconcelos Corrêa Dourado	Aula Campo	R\$ 1.280
03/10/2023	PPGSAQ	339018	Aux financeiro estudantil	Discente	Daiane Flores Vitorino Dos Santos	Edital Proac	R\$ 960



Link de acesso a versão Beta do painel PowerBi:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiODM5NmRmY2ltZGJZi00MjQ1LTNmYmEtMwlyNjI5MzBhMTM2liwidCI6ImQ0ZmFjOGQ4LTkxMjMtNDZiMi1iOTRkLTE1NzlwODgwZWVjMiJ9>

MELHORIA DO GERENCIAMENTO OU PROCESSO OU SERVIÇO DE EMPRESA/ORGANIZAÇÃO INOVADORA: CRIAÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO TIPO WIKI PARA FORA DO PROFNIT: MANUAL INTERATIVO DE BOAS PRÁTICAS SOBRE GESTÃO FINANCEIRA PARA A PÓS-GRADUAÇÃO – RECURSO PROAP.

Ferramenta: Google Sites



Recurso Proap - Ufopa Página Inicial Documentação



Manual Interativo - Recurso Proap

Informações que irão auxiliar na utilização do Recurso Proap

Utilização por Natureza de Despesa (ND)

 339018 - Auxílio a Estudante	 339020 - Auxílio a Pesquisador	 339033 - Passagens
 339024 - Diária Servidor	 339056 - Contratação de Pessoa Física	 339039 - Contratação Pessoa Jurídica

©

ANEXO A – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO/PUBLICAÇÃO DE ARTIGO

O Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa é uma publicação da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Unigranrio (PROPEP). A versão on-line do Almanaque Unigranrio de Pesquisa recebe contribuições das seguintes áreas: Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas e Tecnologia e Ciências da Saúde.

CAPES – CLASSIFICAÇÃO DE PERIÓDICOS QUADRIENIO 2017 – 2020

ISSN	TÍTULO	AREA DE AVALIAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
2359-6651	Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa	INTERDISCIPLINAR	B1

10/04/2023, 09:03
Submissões Ativas

ALMANAQUE MULTIDISCIPLINAR DE PESQUISA

ISSN 2359-6651

SUBMISSÕES ATIVAS

ATIVO	ARQUIVO					
ID	ANO DO ENVIADO	SITUAÇÃO	AUTORES	TÍTULO		SITUAÇÃO
7901	04-20	ARTEC	Cláudia Pereira Probst	O POUCO RECURSO EXIGE MUITOS GESTÃO A EDUCAÇÃO ZOL		Aguardando designação

1 de 1 de 1 item

INICIAR NOVA SUBMISSÃO
EDIÇÃO para iniciar ou cancelar o processo de submissão.

APONTAMENTOS

TORRE	NOVO	PUBLICADO	ENCERADO			
DATA DE ENVIO	IDF	URL	ARTIGO	TÍTULO	SITUAÇÃO	AÇÃO
Nenhum apontamento						

ISSN: 2359-6651

OPEN JOURNAL SYSTEMS

Ajuda do sistema

USUÁRIO

[Logout como usuário](#)
[Iniciar sessão](#)
[Perfil](#)
[Sua lista de artigos](#)

AUTOR

[Submissões](#)
[Artigos \(1\)](#)
[Arquivos \(0\)](#)
[Histórico de submissões](#)

CONTÉUDO DA REVISTA

Palavras-chave

Palavras-chave

Palavras-chave

[Por Título](#)
[Por Autor](#)
[Por Ano](#)
[Outras opções](#)

TAMANHO DE FONTE

INFORMAÇÕES

[Para Leitores](#)
[Para Autores](#)
[Para Administradores](#)

R&P Quem Somos
[Início](#) [Mapa](#)

oes.unigranrio.edu.br/index.php/amp/author/index
1/1

ANEXO B – MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE DA INSTITUIÇÃO

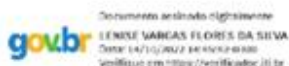


UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ, por meio da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação Tecnológica, declara a concordância e o interesse institucional no desenvolvimento e nos resultados do projeto de pesquisa intitulado “INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NO ÂMBITO DA PÓS-GRADUAÇÃO”, projeto este de **Tatiane Mieko de Sousa Chiba**, servidora desta IFES e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - ponto focal Ufopa. O referido projeto tem por objetivo a entrega de ferramenta de gestão financeira de recursos centralizados para a utilização dos gestores ligados aos Programas de Pós-Graduação da Ufopa,

Santarém, 14 de outubro de 2022.



Lenise Vargas Flores da Silva
Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação Tecnológica
Portaria nº 520 de 30 de dezembro de 2019